

Töissä lastensuojelussa

Helsingin kaupungin lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä työnsä reunaehdoista ja niihin vaikuttavista systeemeistä

Aili Nyman
Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Sosiaalityö
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2018



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department	
Tekijä/Författare – Author Aili Nyman			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Toissää lastensuojelussa. Helsingin kaupungin lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä työnsä reunaehdoista ja niihin vaikuttavista systeemeistä.			
Oppiaine /Läroämne – Subject Sosiaalityö			
Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika/Datum – Month and year Lokakuu 2018	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 81 + liitteet
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Tämän tutkielman kohteena on lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden työ Helsingin kaupungin organisaatiossa. Tutkielma on osa laajempaa lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönottoa ja vaikuttavuutta käsittelevää arviointitutkimusta, joka toteutetaan osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE). Tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, mitä sosiaalityöntekijät ajattelevat työstään, sen johtamisesta ja organisoinnista, työhyvinvoinnistaan sekä mahdollisuuksistaan vaikuttaa omaan työhönsä. Tutkielmassa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Millaisia näkemyksiä lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä on työnsä organisoinnista ja johtamisesta? 2) Millä tavoin sosiaalityöntekijät kuvaavat voivansa vaikuttaa tekemäänsä työhön? ja 3) Miten lastensuojelun organisaation systeemit vaikuttavat toisiinsa?</p> <p>Tutkielma on tutkimusorientaatioltaan laadullinen tutkimus. Aineistona on viisi fokusryhmähaastattelua, joissa osallistujina on lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöitä ja heidän esimiehiään. Aineistoa on analysoitu temaattisen sisällönanalyysin menetelmällä käyttäen hyödyksi myös teoriaohjaavan sisällönanalyysin elementtejä. Tutkielmassa on käytetty teoreettisena viitekehyksenä ekologista systeemiteoriaa, jota on sovellettu tutkielman tuloksien jäsennyksessä.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden näkemykset työn organisoinnista ja johtamisesta vaihtelevat riippuen siitä, mistä johtamisen tasosta puhutaan. Työntekijät olivat pääasiassa tyytyväisiä lähiesimiesten johtamiseen, mutta tyytymättömiä organisaation ylempien tasojen johtamistyöhön. Työn organisointi jakautui oman työn organisointiin, esimieslähtöiseen työn organisointiin ja organisaatiolähtöiseen työn organisointiin, joista kaksi ensimmäistä olivat haastateltujen näkökulmasta hyvällä tasolla ja viimeinen heikommalla tasolla. Selkeimpänä epäkohtana haastatellut puhuivat työskentelytilojen muuttamisesta monitila-toimistoiksi, jotka eivät haastateltujen mukaan palvele lastensuojelutyötä.</p> <p>Omaan työhönsä vaikuttamisen osalta haastateltavat kuvasivat voivansa tehdä työtään omalla tavallaan ja itsenäisesti, mutta toisaalta oman työn ja osaamisen kehittämiseen kuvattiin olevan vähän tai ei ollenkaan mahdollisuuksia. Haastateltavilla oli kokemus siitä, ettei organisaatio ole hyödyntänyt heidän koko osaamispotentiaaliaan, vaikka he olisivat tarjonneet osaamistaan työnantajan käyttöön.</p> <p>Ekologisen systeemiteorian mukaisen jäsennyksen pohjalta näyttää siltä, että mikrosysteemi eli lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden tiimityöskentely on toimiva ja työntekijöiden suhde lähiesimieheen on hyvä. Mesosysteemi eli lähiesimiesten keskinäinen yhteistyö on hyvällä tasolla ja he kuvaavat olevansa tiedonvälittäjinä mikrosysteemin ja organisaation ylempien tasojen eli eksosysteemin välillä. Tästä huolimatta mikrosysteemeissä kuvattiin eksosysteemiä etäiseksi ja sen kuvattiin osoittavan vähäistä arvostusta mikrosysteemin asiantuntemusta kohtaan. Makrosysteemi eli ympäröivä yhteiskunta lainsäädäntöineen ei esiintynyt haastateltavien puheissa erityisen paljon, mutta maininnat siitä olivat pääasiassa myönteisiä. Lainsäädäntöä ja byrokratiaa kuvattiin työn selkänajaksi ja niiden kuvattiin olevan olennaisia työntekijöiden ja asiakkaiden oikeusturvan kannalta.</p> <p>Johtopäätöksinä tutkielmassa esitetään, että lastensuojelutyön systeemit eivät täysin kohtaa toisiaan, mikä vaikuttaa lastensuojelun avohuollon työntekijöiden viihtymiseen työssä ja kokemukseen omaan työhönsä vaikuttamisesta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella on käynyt ilmi, että systeemien toimivuus ja yhteensopivuus parantavat lastensuojelutyön tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Haastateltavat toivat esille paljon kehittämisideoita ja toiveita, joiden huomioon ottaminen parantaisi heidän viihtymistään työssä.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords lastensuojelu – johtaminen – työhyvinvointi – ekologinen systeemiteoria			

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Tutkielman lähtökohdat ja toimintaympäristö	4
2.1 Tutkielma osana laajempaa arviointitutkimusta.....	4
2.2 Lastensuojelu suunnitelmallisena työnä.....	6
2.3 Systeeminen toimintamalli lastensuojelussa	10
3 Johtaminen ja työhyvinvointi lastensuojelun sosiaalityössä	13
3.1 Johtaminen sosiaalialalla.....	13
3.2 Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	16
4 Ekologinen systeemiteoria tutkielmaa jäsentävänä kehyksenä.....	22
5 Tutkimustehtävä ja tutkielman toteutus	26
5.1 Tutkimustehtävä.....	26
5.2 Aineistonkeruu	27
5.3 Aineiston kuvaus	29
5.4 Tutkimusetiikka.....	30
5.5 Analyysimenetelmä.....	31
6 Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä työstään.....	34
6.1 Johtaminen	34
6.1.1 Työntekijöiden näkemyksiä esimiestyöstä.....	34
6.1.2 Organisaation eri tasojen johtaminen.....	35
6.1.3 Esimiesten näkökulma johtamiseen	37
6.2 Työn organisointi	39
6.2.1 Oman työn organisointi.....	39
6.2.2 Työn organisointi esimiehen tehtävänä.....	40
6.2.3 Kuntaorganisaatiosta lähtevä työn organisointi	42
6.2.4 Työtilat ja työn organisointi	44
6.3 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen.....	46
6.3.1 Työssä jaksamista edistävät ja heikentävät tekijät	46
6.3.2 Työhyvinvoinnin taso	48
6.3.3 Monitilatoimistot työhyvinvoinnin näkökulmasta	50
6.3.4 Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemys työhyvinvoinnista	51
6.4 Omaan työhön vaikuttaminen	52
6.4.1 Työn sisältö	52
6.4.2 Oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.....	54
6.4.3 Asiakastyö ja sosiaalityöntekijän rooli	56
7 Johtopäätökset	59
7.1 Lastensuojelutyön johtaminen ja organisointi	59
7.2 Omaan työhön vaikuttaminen ja työhyvinvoinnin ulottuvuudet.....	61
7.3 Lastensuojelun organisaation systeemit	65
8 Pohdinta	70
Lähteet.....	75
Liitteet	I
Liite 1. Haastattelujen teemat.....	I
Liite 2. Tiedote haastateltaville	II
Liite 3. Suostumuslomake	V

1 Johdanto

Lastensuojelutyön johtamisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteista sekä lastensuojelutyön organisoinnista on keskusteltu julkisessa keskustelussa aika ajoin, ja esimerkiksi Helsingin Sanomat on julkaissut useita artikkeleita lastensuojelutyöhön liittyen (esim. HS 12.10.2018a; HS 12.10.2018b; HS 21.8.2018; HS 8.5.2018; HS 23.11.2017). Artikkeleissa on keskusteltu eri tasojen johtotehtävissä toimivien sekä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kanssa siitä, mitä lastensuojelutyössä tapahtuu ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Muun muassa tämä mediassa käyty keskustelu lastensuojelutyön arjesta ja sen kehittämistä on herättänyt kiinnostukseni, ja halusin selvittää lastensuojelutyön johtamiseen ja organisointiin sekä työntekijöiden kokemuksiin työskentelyn reunaehtoihin liittyviä kysymyksiä.

Tässä tutkielmassa tarkastelen lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden ja heidän esimiestensä näkemyksiä työstään, sen johtamisesta ja organisoinnista, työhyvinvoinnista sekä heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa tekemäänsä työhön. Tutkielman tarkoituksena on hahmottaa lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden tekemää työtä työntekijöiden omasta näkökulmasta käsin.

Suomessa lastensuojelun sosiaalityön tilaa ja työntekijöiden näkemyksiä on kartoitettu eri toimijoiden toimesta kyselyillä, haastatteluilla ja erilaisilla tilastoilla. Tuoreimpia selvityksiä ovat Lastensuojelun keskusliiton ja sosiaalialan ammattijärjestö Talentian toteuttama työntekijäkysely (Wilén 2018) sekä sosiaali- ja terveysministeriön selvityshenkilön arvio lastensuojelun henkilöstön riittävyydestä ja ratkaisuehdotukset kuormituksen vähentämiseksi (Kananoja 2018). Näiden lisäksi lastensuojelun työtä on tarkasteltu sosiaali- ja terveysministeriön asettaman selvitysryhmän Toimiva lastensuojelu -loppuraportissa (Kananoja ym. 2013). Selvitysten ja kyselyiden ohella lastensuojelun tila ja työolot ovat puheenaiheina niin ammattilaisten verkostoissa kuin julkisessa keskustelussa.

Lastensuojelun työntekijöille tehdyssä työntekijäkyselyssä (Wilén 2018) ilmenee, että suuri osa työntekijöistä kokee riittämättömyyden tunnetta työssään sekä liian raskasta työpainetta. Moni on pohtinut työpaikan vaihtoa resurssipulan, työpaineiden ja alhaisen palkan vuoksi. Myös työn organisointia ja johtamista on kyselyvastauksissa pidetty tasoltaan huonona. Työntekijät ovat kyselyssä ilmaisseet huolta liiallisesta kiireestä ja toimimattomista prosesseista, jotka eivät edistä lapsen osallisuutta työskentelyssä. Kyselyn perusteella kävi ilmi, että pienemmällä asiakasmäärällä ja paremmalla organisoinnilla työntekijät näkisivät voivansa kohdata lapsia useammin sekä tehdä työtään eettisesti kestävämmällä tasolla. (Wilén 2018.) Edellä mainittujen kyselyiden ja selvitysten perusteella lastensuojelun työn ja työntekijöiden tutkiminen on perusteltua, sillä tutkimustiedon valossa näitä ilmiöitä on mahdollista tarkastella ja kehittää tarpeen mukaan.

Tässä tutkielmassa pyrin selvittämään haastatteluaineiston ja tutkimuskirjallisuuden avulla haastateltavien sosiaalityöntekijöiden ja heidän esimiestensä näkemyksiä työstään. Tarkastelen, mitä asioita haastateltavat tuovat esille kysyttäessä esimerkiksi työn sisällöstä, sen johtamisesta ja organisoinnista, työssä viihtymisestä ja sosiaalityöntekijän roolia asiakastyössä. Pohdin tutkimuskirjallisuuden valossa, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä haastatteluissa ilmenee suhteessa aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen. Tutkielman tulosten perusteella on mahdollista hahmottaa, millaista on lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työ heidän omasta näkökulmastaan Helsingin kaupungin lastensuojelun avohuollon yksiköissä.

Aluksi kerron tutkielman aiheen valinnasta ja tutkielman sijoittumisesta laajempaan arviointitutkimukseen. Tutkielman kontekstin hahmottamisen tueksi kuvaan lyhyesti lastensuojelun avohuollon työtä tutkielman kirjoittamishetkellä voimassa olevan lain ja käytäntöjen mukaisesti, sekä esittelen myös lastensuojelun systeemisen mallin peruseräitä. Kolmannessa luvussa esittelen johtamista ja työhyvinvointia käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ja neljännessä luvussa ekologisista systeemiteoriaa, joka toimii tutkielman teoreettisena viitekehyksenä. Nämä luvut toimivat taustoituksena sille, millaisessa ympäristössä tutkielman aineisto on kerätty, ja millaiseen suuntaan lastensuojelun työtä ollaan mahdollisesti kehittämässä. Tutkimuskirjallisuus ja teoreettinen viitekehys muodostavat

tutkielman analyttisen pohjan, jonka perusteella tulen tarkastelemaan tutkielman analyysin tuloksia.

Viidennessä luvussa kuvaan, miten olen muotoillut tutkimustehtävän ja millaisin keinoin varmistan tutkimuksen eettisen toteuttamisen. Lisäksi kuvailen tutkielman aineistoa, aineiston keruumenetelmää sekä aineiston analyysimenetelmiä. Luvussa kuusi käyn läpi tutkielman aineistosta löytämäni näkökulmat ja kuvaan niitä aineistositaattien avulla pohdittuna tutkimuskirjallisuuden valossa. Seitsemännessä luvussa esittelen tulosten ja tutkimuskirjallisuuden perusteella tekemäni johtopäätökset vastaten tutkimustehtävän yhteydessä esittämiini tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohdin tutkielman onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tutkielman lähtökohdat ja toimintaympäristö

2.1 Tutkielma osana laajempaa arviointitutkimusta

Tutkielma on osa Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) myötä tehtävää lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönottoa ja vaikuttavuutta tutkivaa arviointitutkimusta. LAPE on hallituksen kärkihanke, jonka tarkoituksena on uudistaa lapsi- ja perhepalveluita vastaamaan paremmin lasten, nuorten ja perheiden tarpeita. Muutosohjelmasta vastaavat sosiaali- ja terveysministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö, ja ohjelman toimeenpanija on Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Yksi muutosohjelman tavoitteista on kehittää lastensuojelua, ja tätä tavoitetta varten eri puolilla Suomea kokeillaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä. (STM 2018.)

Koska Helsingin kaupungissa ollaan usean muun kunnan tavoin kehittämässä lastensuojelutyötä ja siirtymässä uudenlaiseen toimintamalliin, arviointitutkimuksen puitteissa tuotetaan tietoa siitä, millaisissa oloissa työtä tällä hetkellä tehdään. Laajemmassa arviointitutkimuksessa voidaan selvittää, onko uudenlainen toimintamalli toimiva ja tarpeenmukainen, kun saatavilla on vertailukelpoista tietoa lastensuojelun sosiaalityön nykytilasta. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työn nykytilan tarkastelemiseksi tutkin haastattelujen avulla sitä, mitä työntekijät ja esimiehet kertovat työnsä organisoinnista ja johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa työnsä tekemiseen.

Lastensuojelun systeemisen toimintamallin käyttöönottoa ja vaikuttavuutta tutkivan arviointitutkimuksen toteuttavat Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkija ja Jyväskylän yliopiston väitöskirjatutkija Elina Aaltio sekä Helsingin sosiaali- ja terveystoimen kehittämissuunnittelija ja Helsingin yliopiston väitöskirjatutkija Nanne Isokuortti. Tutkimuksen aineisto koostuu työntekijöiden kyselyaineistosta, esimiesten lomake- ja työpaja-aineistoista, työntekijäkyselyistä, asiakkaiden hyvinvointia kartoittavista lomakkeista sekä työntekijöiden, esimiesten, asiakkaiden ja eräiden yhteistyökumppanien haastatteluaineis-

toista. Tutkimuksen aineistonkeruuseen osallistuu myös sosiaalityön opiskelijoita, ja tutkimuksen aihepiiristä laaditaan arviointitutkimuksen raportin lisäksi pro gradu -tutkielmia sekä tieteellisiä artikkeleita. Tutkimusaineistoa hyödynnetään arviointitutkimuksen vastuututkijoiden väitöskirjoissa.

Tämän tutkielman toimintaympäristönä on Helsingin kaupungin lastensuojelun avohuolto ja tarkemmin kaksi yksikköä, jotka toimivat arviointitutkimuksen kontrollitiimeinä. Niissä ei ole tämän tutkielman toteutukseen mennessä otettu käyttöön systeemistä toimintamallia kuten arviointitutkimuksen pilottitiimeissä, joten kontrollitiimejä haastatteleamalla saadaan tietoa lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työn nykytilasta.

Osallistumiseni lastensuojelun systeemistä toimintamallia käsittelevän arviointitutkimuksen aineistonkeruuseen alkoi omasta yhteydenotostani, kun tiedustelin vastuututkija Nanne Isokuortilta mahdollisia pro gradu -tutkielman aiheita arviointitutkimuksen teemoihin liittyen. Valitsin saamistani aihe-ehdotuksista itseäni kiinnostaneen aiheen, jossa lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä haastateltaisiin heidän näkemyksistään liittyen omaan työhönsä. Aineistonkeruun kohteina olleet tiimit oli ennalta sovittu, samoin kuin aineistonkeruun ajankohta ja haastatteluissa käsiteltävät teemat. Näihin en voinut itse vaikuttaa. Omalle vastuulleni jäi valita tutkielman tarkastelunäkökulmat sekä teoreettinen viitekehys, ja muotoilla tutkimustehtävä näiden pohjalta. Tutkielmani on arviointitutkimuksesta itsenäinen kokonaisuus, jossa tarkastelen arviointitutkimuksen osana keräämääni aineistoa itse valitsemistani näkökulmista ja teoreettisesta viitekehyksestä käsin. Tutkielman aineisto on osana arviointitutkimuksen aineistoa, ja tekemääni analyysiä on ohjannut muun muassa valmiina ollut haastattelurunko.

2.2 Lastensuojelu suunnitelmallisena työnä

Suomessa lastensuojelu voidaan organisoida kunnissa eri tavoilla. Laki määrittelee tietyt asiat, kuten perheille ja lapsille tarjottavat palvelut, mutta kunnat voivat organisoida palveluiden tarjoamisen omista lähtökohdistaan. Kuntien palvelujen järjestämisvastuu riippuu kunnan asukasmäärästä. Perheille ja lapsille tarjotaan yhteisiä palveluita, tehostettua tukea ja erityistä tukea. Lastensuojelu kuuluu erityisen tuen palveluihin, mikä edellyttää erityistä ammattitaitoa ja pitkäkestoista asiakassuhdetta, sekä toisinaan lapsen sijoittamista kodin ulkopuolelle. Lastensuojelulain mukaisia toimia toteutetaan lapsiperheiden palvelutarpeen arvioinnissa, lastensuojelun avohuollossa ja sijaishuollossa. (Esim. Kana-
noja ym. 2013, 54–55.)

Lastensuojelun työntekijöiden työskentelyä ohjaavat sosiaalihuoltolaki (L 1301/2014), lastensuojelulaki (L 417/2007) ja laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (L 361/1983). Lastensuojelulain mukaan lastensuojelua on lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu. Lastensuojelua toteutetaan tekemällä asiakassuunnitelma ja järjestämällä lastensuojelun avohuollon tukitoimia, tai tarvittaessa sijoittamalla lapsi asumaan kodin ulkopuolelle. Lastensuojelun avohuollosta säädetään laissa, ja sen mukaan velvollisuus ryhtyä lastensuojelun avohuollon tukitoimiin syntyy, kun lastensuojelutarve on todettu. (L 417/2007, 34 §.) Lastensuojelun sosiaalityöntekijänä voi työskennellä sellainen henkilö, joka on pätevä toimimaan sosiaalityöntekijänä siten kuin laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä säädetään (L 817/2015, 7 §).

Tuoreinta tilastotietoa lastensuojelusta Suomessa on saatavilla Lastensuojelu 2017 -tilastoraportista (THL 2018). Raportin perusteella voidaan todeta, että lastensuojeluilmoitusten määrä on vuonna 2017 lisääntynyt aiempiin vuosiin nähden 15 prosenttia. Saman prosenttilukeman verran on lisääntynyt kiireellisesti sijoitettujen lasten määrä edelliseen vuoteen nähden. Huostaan otettujen lasten määrä on vuonna 2017 pysynyt samana kuin aikaisemmin. Kokonaisuudessaan kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä nousi kolme

prosenttia, mikä johtuu lastensuojeluilmoitusten ja kiireellisten sijoitusten määrän lisääntymisestä. Lastensuojelun avohuollon asiakkaiden määrä väheni vuoden 2017 aikana kahdella prosentilla edelliseen vuoteen nähden. (THL 2018, 1.)

Koko Suomessa oli vuonna 2017 lastensuojelun avohuollon asiakkaana 55 884 lasta ja nuorta. Lastensuojelun avohuollon asiakasmäärä on vähentynyt vuoden 2015 sosiaalihuoltolain muutosten jälkeen, sillä muutosten myötä lastensuojelun asiakkuus ei enää alavälittömästi lastensuojelutarpeen selvityksestä. Vaikka varsinainen asiakasmäärä on pienentynyt, uusien asiakkaiden määrä on vuoden 2017 aikana kasvanut. Tämä voi johtua lastensuojeluilmoitusten määrän kasvusta. (THL 2018, 10.) Asiaksmäärissä ja uusien asiakkuuksien määrissä on maakuntakohtaisia eroja. Ikäryhmistä suurin asiakasryhmä lastensuojelun avohuollossa on 16–17-vuotiaat nuoret, ja pienin 0–2-vuotiaat lapset. (THL 2018, 12.)

Helsingin kaupungin organisaatiossa lapsiperheiden palvelutarpeen arviointi, lastensuojelun avohuolto ja sijaishuolto toteutetaan kukin omissa yksiköissään. Lastensuojelun avohuollossa työskentelee Helsingin kaupungissa 16 johtavaa sosiaalityöntekijää ja 100 sosiaalityöntekijää. Lastensuojelun avohuollon työtä tehdään tiimeissä, joissa työskentelee viidestä seitsemään sosiaalityöntekijää ja yksi johtava sosiaalityöntekijä. (Helsingin kaupunki 2017.) Tämän tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla sellaisia Helsingin kaupungin työntekijöitä, jotka työskentelevät lastensuojelun avohuollon yksiköissä.

Lastensuojelun avohuollon tarkoituksena on tukea lasta ja vahvistaa vanhempien tai muiden lapsen hoidosta vastaavien henkilöiden kykyä huolehtia lapsesta. Avohuollon toimia pidetään ensisijaisina sijaishuoltoon ja huostaanottoon nähden. Lastensuojelun työntekijöiden keskeistä työtä on asiakassuunnitelmaan perustuva suunnitelmallinen työskentely lastensuojelun avohuollon asiakkaan kanssa. Lastensuojelun avohuollon asiakkuus alkaa, kun palvelutarpeen arvioinnissa on todettu lastensuojelutarve. Työskentelyn aluksi laaditaan asiakassuunnitelma yleensä palvelutarpeen arvion pohjalta, tai jos asiakkaalla on ai-

kaisemmin ollut lastensuojelun asiakkuus, voidaan aikaisempi lastensuojelun asiakassuunnitelma päivittää. Asiakassuunnitelma on tarkistettava säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa. (L 417/2007, 34 §; Muukkonen 2008, 42.)

Suunnitelmallinen työskentely tarkoittaa sitä, että lapselle laaditussa asiakassuunnitelmassa mainittua työskentelyä toteutetaan ja arvioidaan sovitulla tavalla. Asiakassuunnitelma on työskentelyä määrittävä asiakirja. Se tehdään yhteistyössä asiakkaan ja tämän vanhempien kanssa ja siinä asetetaan työskentelylle tavoitteet. Asiakassuunnitelmaa laatiessa myös sovitaan vastuista ja tehtävänjaosta, ja suunnitelmaan kirjataan mitä palveluita ja työskentelymuotoja lapsen tilanteen edistämiseksi ryhdytään toteuttamaan. Suunnitelma on olennainen työskentelyn onnistumisen kannalta, koska sen avulla työskentelyn tavoitteet ja työmuodot ovat asianosaisille selkeitä ja arvioitavissa. Suunnitelmien laatimisen ja kirjaamisen suhteen eri kunnissa ja kuntien sisälläkin on kirjavia käytäntöjä, ja asiakassuunnitelmien ajantasaisuus on monessa paikassa epäselvää. (Muukkonen 2008, 42–43.)

Lastensuojelun avohuollon asiakassuunnitelmassa tulisi olla kirjattuna ainakin asiakkaan nykytilanne, tuen tarve ja työskentelyn tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä arvioinnin aikataulu. Erityisesti tavoitteiden muotoilu on tärkeää tehdä asiakkaan ja vanhempien kanssa yhdessä, jotta asiakas ymmärtää mihin työskentelyssä pyritään ja mitä häneltä odotetaan. Asiakkaan osallistuminen suunnitelman tekoon yleensä motivoi asiakasta osallistumaan myös työskentelyyn. (Muukkonen 2008, 44.) Työskentelyn tavoitteiden on syytä olla pääasiassa konkreettisia ja helposti hahmotettavissa olevia, jotta niitä on mahdollista myöhemmin arvioida. Yleiselle tasolle jääneet tavoitteet saattavat olla vaikeita ymmärtää, ja asiakas ei niiden pohjalta tiedä mitä häneltä odotetaan. (Ojanieniemi & Rantajärvi 2010, 239.)

Lastensuojelun avohuollossa käytettäviä tukitoimia ovat lain mukaan tuki lapsen ja perheen ongelmatilanteen selvittämiseen, lapsen taloudellinen ja muu tukeminen koulunkäynnissä, ammatin ja asunnon hankinnassa, työhön sijoittumisessa, harrastuksissa, lä-

heisten ihmissuhteiden ylläpitämisessä sekä muiden henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämisessä, lapsen kuntoutumista tukevat hoito- ja terapiapalvelut, tehostettu perhetyö, perhekuntoutus sekä muut lasta ja perhettä tukevat palvelut ja tukitoimet. Lisäksi lapsen terveyden tai kehityksen kannalta välttämättömät sosiaalihuollon palvelut ja lasten päivähoito on järjestettävä sen mukaisesti kuin lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on arvioinut niiden tarpeen lapsen tai vanhemman asiakassuunnitelmassa. (L 417/2007, 36 §) Tarvittaessa on mahdollista käyttää myös sijoitusta avohuollon tukitoimena (L 417/2007, 37 §). Sosiaalityöntekijä arvioi mitkä tukitoimet ovat lapselle ja perheelle tarpeellisia ja hyödyllisiä ja kirjaa nämä toimet lapsen asiakassuunnitelmaan.

Suunnitelman laatimisen jälkeen alkaa varsinainen työskentely, jota voi luonnehtia lapsen lastensuojeluasiakkuuden ydinvaiheeksi. Työskentelyn tarkoituksena on saavuttaa ne tavoitteet, jotka asiakassuunnitelmaa laatiessa on asetettu. Työskentelyvaihe voi sisältää useita lapsen, vanhempien ja sosiaalityöntekijän yhteisiä tapaamisia, tai sen aikana asiakkaan kanssa saattaa työskennellä joku muu taho. Sosiaalityöntekijä huolehtii siitä, että työskentely tapahtuu sovitusti ja lapsen edun mukaisesti. Asiakastapauksesta riippuen sosiaalityöntekijän työskentely voi olla tiivistä, tai se voi tapahtua enemmän taustalla prosessinohjaustyössä. (Muukkonen 2008, 49.)

Muut toimijat saattavat työskennellä ja tavata asiakasta tiiviimmin, mutta vastuu asiakkaan asioista on sosiaalityöntekijällä. Siksi myös vastuusosiaalityöntekijän olisi hyvä pysyä tapaamaan asiakasta ja perhettä säännöllisesti. Jos sosiaalityöntekijä tapaa asiakasta vain verkostotapaamisten yhteydessä, työntekijän ja asiakkaan välille ei välttämättä pääse muodostumaan luottamusta. Kahdenkeskisillä tapaamisilla asiakkaan voi olla myös helpompi puhua itse omasta puolestaan kuin usean eri viranomaisen tai muun toimijan ympäröimänä verkostotapaamisissa. (Esim. Ojaniemi & Rantajärvi 2010, 239–240.)

Työskentelyn tavoitteiden arvioimiseksi sovitaan tietty ajanjakso, jonka aikana tavoitteisiin pyritään, ja jonka päätteeksi tilannetta arvioidaan sosiaalityöntekijän, asiakkaan ja vanhempien sekä mahdollisten muiden toimijoiden toimesta. Arvioinnissa tarkastellaan

tavoitteiden saavuttamista ja työskentelymuotojen onnistumista. Asiakkaalla ja sosiaalityöntekijällä saattaa olla erilainen näkemys työskentelyn tavoitteiden toteutumisesta. Näistä erilaisista näkemyksistä voidaan keskustella arvioinnin yhteydessä. Arvioinnin jälkeen pohditaan, miten työskentely jatkuu, tai onko asiakkuudelle enää tarvetta. (Muukkonen 2008, 519.)

2.3 Systeeminen toimintamalli lastensuojelussa

Helsingissä ja eräissä muissa kunnissa kokeiltavaa lastensuojelun toimintamallia kutsutaan Hackneyn malliksi. Malli on saanut nimensä sen käyttöönottopaikasta Hackneystä Itä-Lontoossa. Tässä tutkielmassa haastatellaan sellaisten tiimien työntekijöitä, jotka eivät osallistu Hackneyn mallin kokeiluun. Tutkielman haastatteluja ja tuloksia verrataan arviointitutkimuksessa vastaaviin, mallia kokeilevista yksiköistä kerättyihin tuloksiin. Tämän tutkielman kontekstin hahmottamiseksi esittelen lyhyesti Hackneyn mallin peruseräitä ja siihen liittyviä kokemuksia Iso-Britanniassa, joita muiden muassa Steve Goodman ja Isabelle Trowler (2012) ovat tutkineet. Hackneyssä otettiin vuonna 2007 käyttöön *Reclaiming Social Work* (RSW) -malli, jota alettiin käyttöönottoa tarkastelevissa arviointitutkimuksissa kutsua systeemiseksi toimintayksikkömalliksi (esim. Forrester 2013). Toimintamalli perustuu systeemiteoreettiseen ajatteluun. Mallin pohjalla on McKinsey-konsulttitoimiston luoma 7S-viitekehys, jonka mukaan organisaation sisäisessä toiminnassa on toteuduttava seitsemän elementtiä, jotta organisaation toiminta olisi tehokasta ja tarkoituksenmukaista. (Goodman & Trowler 2012, 14.)

Mallin mukaiset elementit ovat yhteiset arvot (*shared values*), strategia (*strategy*), rakenne (*structure*), systeemit (*systems*), tyyli (*style*), työntekijät (*staff*) ja taidot (*skills*). Mallissa pidetään keskeisenä arvojen aukikirjoittamista ja yhteistä hyväksymistä. Strategiatasolla pyritään toimimaan niin, että työntekijät voivat tehdä työtä laadukkaasti ja hyvin organisoitua yksikössä. Rakenteen osalta systeemistä toimintamallia toteuttavassa tiimissä on

pyritty luomaan optimaalinen henkilöstörakenne. Kaikilla työntekijöillä on oma tehtävänsä tiimissä, ja kukin työntekijä tuntee kaikki tiimin asiakkaat. (Goodman & Trowler 2012, 16–18.)

Systeemiajattelun mukaan kaiken, mitä organisaatiossa tehdään, tulisi edistää hyvää työkentelyä perheiden kanssa. Jos jokin toiminta ei edistä tätä tavoitetta, se pitää muuttaa. Vanhat toimintamallit kyseenalaistetaan ja mietitään, miksi jotain tehdään. Tyylikelementti viittaa johtamisen tyyliin eri organisaation tasoilla. Organisaation tärkeimpänä voimavarana pidetään työntekijöitä, joiden pätevyys, osaaminen ja taidot ovat mallin kannalta keskeisiä. (Goodman & Trowler 2012, 21–24.)

Hackneyn mallissa on ajatuksena luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa lastensuojelun työntekijällä on aikaa ja resursseja hahmottaa lapsen kasvuympäristö, lapsen kehitykselliset tarpeet sekä vanhempien voimavarat ja kyvyt. Nämä kaikki ovat toisiinsa vaikuttavia tekijöitä, joten ne on kaikki otettava huomioon lapsen tilannetta arvioitaessa. Lastensuojelutyön kehittämisen tavoitteena olisi siis kokonaisuuden näkemisen painotus sen sijaan, että ajatellaan ongelmien johtuvan yhdestä asiasta. Systeemisen lähestymistavan katsotaan ottavan paremmin huomioon kokonaisuuden kuin keskittyvän yksittäisiin tekijöihin. Lapsia ja vanhempia tarkastellaan osana systeemiä, jonka eri osat vaikuttavat toisiinsa, ja ongelmatkin ovat siten yleensä suhdeperustaisia. Systeemisen mallin pohja on systeemisessä perhe- ja psykoterapiassa. (Goodman & Trowler 2012, 26–28.)

Suomalaisessa sovelluksessa mallin vahvuutena pidetään sitä, että siinä vastuu jakautuu tasaisemmin koko tiimille. Lapsella on edelleen vastuusosiaalityöntekijä, mutta tällä on tukenaan lapsen ja perheen tilanteen perusteellisesti tunteva tiimi. Asiakkaan kannalta tällaisesta tiimistä on hyötyä tiimin moninäkökulmaisuuuden lisäksi muun muassa siinä mielessä, että asiakas saa tutuilta ja hänen asioihinsa perehtyneiltä työntekijöiltä palvelua myös silloin, kun oma työntekijä on esimerkiksi lomalla. (Fagerström 2016, 4.)

Hackneyn mallia tarkastelleissa arviointitutkimuksissa otettiin huomioon, että tutkituissa yksiköissä tapahtui tutkimusajanjaksolla myös muita muutoksia kuin toimintamallin muutokset. Esimerkiksi henkilöstö oli Hackneyssa luultavasti sitoutuneempi työn kehittämiseen kuin perinteisissä yksiköissä, sillä kaikki toimintamallissa olleet työntekijät kävivät läpi uuden rekrytointiprosessin toimintamallin työskentelyä aloitettaessa. Toimintamallia oli siis pilotoimassa joukko sellaisia työntekijöitä, jotka olivat erityisesti kiinnostuneita työskentelemään tällaisessa uudenlaisessa mallissa. (Forrester ym. 2013, 13.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan työyhteisöjä, jotka eivät ole mukana Hackneyn mallin suomalaisen sovelluksen kokeilussa.

3 Johtaminen ja työhyvinvointi lastensuojelun sosiaalityössä

3.1 Johtaminen sosiaaalialalla

Johtaminen sosiaaalialalla edellyttää esimieheltä tietoa työn tavoitteista, lainsäädännöllisistä vaatimuksista sekä organisaation sisäisistä toimintaa ohjaavista sopimuksista (Hafford-Letchfield 2009, 23). Sosiaaalialalla johtamisen erityispiirteinä voi nähdä muun muassa organisaatioiden monimuotoisuuden ja niiden sisäisten tasojen ja tavoitteiden erot. Sosiaalityössä johtaminen on julkishallinnollista johtamista, ja se sisältää erilaisia tavoitteita liittyen henkilöstöön, toimintaympäristöön ja yhteiskunnalliseen kontekstiin. Johtaminen on jatkuvassa muutoksessa, ja sen puitteissa on otettava huomioon yhteiskunnalliset kehityskulut, kulloisetkin poliittiset painotukset sekä globaalit trendit, kuten kansainvälistyminen. (Niiranen ym. 2010, 21.) Johtamisen tematiikka on siis monitahoinen alue, ja tässä tutkielmassa tarkastelen pääasiassa lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden lähijohtamista sekä kuntaorganisaation strategista johtamista.

Sosiaaalialalla esimiehen vastuulla ovat työn strateginen johtaminen, asiakasprosessien johtaminen, erilaisten muutosten johtaminen sekä resurssien ja työntekijöiden voimavarojen johtaminen. Lastensuojelun sosiaalityössä esimiehenä toimiva johtava sosiaalityöntekijä on yhtäältä johtamisen ja toisaalta lastensuojelutyön asiantuntija. (Niiranen ym. 2010, 158.) Lähiesimiehen merkitys lastensuojelun sosiaalityössä on merkityksellinen, sillä lähiesimies on työntekijää lähimpänä oleva organisaation edustaja. Hyvä lähiesimiestyö edesauttaa työntekijän sitoutuneisuutta työhön. (Esim. Clark ym, 2008, 4; Juby & Scannapieco 2007, 97.)

Lastensuojelun kuntaorganisaatiotason johtamisen tueksi on laadittu Lastensuojelun laatusuositus (2014). Sen tarkoituksena on antaa johdolle välineitä työntekijöiden tukemiseen ja lastensuojelutyön laadun varmistamiseen. Laatusuositus ei sido johtajia, ja kukin kunta voi soveltaa sitä parhaaksi katsomallaan tavalla. Laatusuosituksessa painotetaan

kuitenkin lastensuojelun lapsikeskeisyyttä sekä lapsen ja perheen osallistamista työskentelyyn. Laatusuosituksen mukaisen lastensuojelun työn laadun edellytyksenä on riittävä resursointi ja hyvä palveluvalikoima, jota työntekijät voivat hyödyntää asiakastyössä. (Heinonen & Sinko 2014, 2.)

Kuntaorganisaation tasolla sosiaalialan johtamisessa on kyse strategisesta osaamisen johtamisesta. Organisaation toimivuuden kannalta on olennaista, että johtoasemassa olevat sitoutuvat organisaation strategiaan ja noudattavat yhteistä linjaa pitäen kiinni sovituista asioista. Tämän toteutumiseksi on yhteydenpidon ylempien ja alempien johtoportaiden välillä oltava toimivaa. Eritasoisien johtamisen tulee perustua samoihin yhteisesti sovittuihin periaatteisiin, jotta johtaminen on alaistenkin näkökulmasta luotettavaa ja johdonmukaista. (Huotari 2009, 119–120.)

Strategisen johtamisen onnistumiseksi on syytä ottaa henkilöstö mukaan strategiatyöskentelyyn. Strategiatyössä viestinnän toimivuus ja tiedon avoimuus ovat olennaisia tekijöitä, jotta kukin henkilöstössä voi kokea olevansa aidosti osana työskentelyä. Yksittäisten työntekijöiden osalta strategiatyöskentelyyn osallistuminen on tärkeää myös siksi, että sen myötä työntekijä ymmärtää ja hahmottaa paremmin organisaation strategian, jolloin sen noudattaminen on työntekijälle luontevaa. (Huotari 2009, 124.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on muun muassa osaamisen johtamista, ja se sisältää työprosessien johtamisen. Hyvä henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtaminen on yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tämän vuoksi sen tarkasteleminen on oleellista, kun halutaan selvittää sosiaalityöntekijöiden kokemuksia työstään. (Lammintakanen 2017, 238.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen tapahtuu muun johtamisen tapaan usealla eri tasolla, mutta sosiaalityöntekijän osaamisen johtamisesta vastaa ensisijaisesti lähiesimies, joka tämän tutkielman aineistossa on johtava sosiaalityöntekijä.

Henkilöstön osaamisen johtajalla on erityisenä haasteena yksittäisen työntekijän osaamisen tunnistaminen ja tiimin työntekijöiden osaamisen valjastaminen käyttöön parhaalla

mahdollisella tavalla. Toistaiseksi tiimin tai yksikön osaamisen kokonaisuuden hallitseminen on ollut sosiaalialalla haasteellista, eikä sen kokoamiseksi tai ulospäin viestimiseksi ole ollut käytettävissä riittäviä välineitä. (Esim. Lammintakanen 2017, 252.) Voi siis olla, että tiimeissä on sellaista osaamista, joka ei pääse käyttöön sen vuoksi, ettei tiimin johtajalla ole välineitä tai kykyä koota ja hallita sitä riittävästi. Se voi osaltaan lisätä henkilöstön kokemusta siitä, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön: jos johtaja ei tiedä mitä alaiset osaavat, hän ei osaa jakaa tehtäviä heidän osaamisensa mukaisesti eikä hyödyntää yksittäisten työntekijöiden erityisosaamista. Lastensuojelun sosiaalityön tiimeissä työntekijät ovat pääasiassa korkeasti koulutettuja ammattilaisia, joiden johtaminen vaatii esimieheltä riittävää johtamisosaamista asiantuntijaosaamisen ohella, jotta työntekijöiden osaamispotentiaali voisi tulla parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön (esim. Bernotavicz ym. 2013, 402). Esimiehen tulisi siis olla tietoinen alaisensa osaamisesta ja kyetä kannustamaan alaisiaan osaamisensa hyödyntämiseen.

Maija Mänttari-van der Kuip (2015a) on tutkinut julkisella sektorilla toimivien sosiaalityöntekijöiden toimintamahdollisuuksia tiukan talouskurin aikakaudella. Tutkimus on keskittynyt sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin ja kokemukseen työn tekemisen mahdollisuuksista. Mänttari-van der Kuipin aineistossa määrällistä materiaalia on kerätty koko Suomesta ja kaikilta julkisen sektorin sosiaalityön alueilta. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että uuden julkisjohtamisen käytänteet ja taloudellisen niukkuuden korostaminen julkisissa organisaatioissa ovat luoneet sosiaalityöntekijöille aiempaa kovempia tehokkuuspaineita ja kiireen tunnetta työssä. Yleinen kokemus oli, että työtä ei ole mahdollista tehdä niin laadukkaasti kuin työntekijä olisi itse halunnut, tai ammattieettiset ohjeet edellyttäisivät. (Mänttari-van der Kuip 2015a, 72.)

Markkinaistuminen ja uuden julkishallinnon aikakausi eivät ole edellä mainitusta huolimatta aiheuttaneet sosiaalityöntekijöiden keskuudessa pelkästään kielteisiä näkemyksiä työstään, vaan moni sosiaalityöntekijä on edelleen kokenut työnsä mielekkääksi. (Mänttari-van der Kuip 2015b, 333.) Työnteon reunaehdot on silti mietittävä tarkkaan, ja lä-

hiesimiesten johtamisosaamista on syytä kehittää, jotta työtä olisi mahdollista tehdä niukkenevien resurssien aikana sellaisella tasolla, jota laki ja ammattieettiset ohjeet edellyttävät. (Mänttari-van der Kuip 2015a, 68; 71.)

Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa johtamisella on tärkeä merkitys työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnille. Niukkenevien resurssien ja kasvavien tehokkuuspaineiden vuoksi johtamiseen kohdistuu odotuksia, joihin vastaaminen voi olla johdolle haaste. Työntekijöiden motivoiminen mukaan työyhteisön kehittämiseen ja työtehokkuuden lisäämiseen on vaikeaa, jos konkreettiset muutokset eivät ole helposti havaittavissa ja tunnistettavissa, tai työntekijöillä on vahva kokemus siitä, ettei heidän ideoitaan hyödynnetä käytännössä. Työntekijöiden sitoutumisen kannalta on olennaista, että työntekijöiden kokemusta ja tietoa käytetään hyödyksi työtä koskevassa päätöksenteossa, ja työntekijät voivat omalta osaltaan vaikuttaa tekemäänsä työhön. Päätöksenteon avoimuus ja oikeudenmukaisuus sekä esimiesten asianmukainen käyttäytyminen alaisiaan kohtaan edistävät työntekijöiden motivaatiota työskennellä organisaation hyväksi. (Elo & Feldt 2005.)

Työpsykologisesta näkökulmasta organisaation johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, ja heidän näkemyksensä työtä koskevissa päätöksissä otetaan huomioon. Työntekijät pystyvät sitoutumaan mahdollisiin organisaatiomuutoksiin, mikäli niihin liittyvät päätökset on tehty avoimesti ja hallitusti. Lisääntyvät tehokkuuspaineet tai resurssien uudelleen jakaminen tuntuvat työntekijöistä helpommilta sietää, jos heillä on kokemus siitä, että he ovat olleet itse osallisina päätöksenteossa. (Elo & Feldt 2005.)

3.2 Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista tutkimusta on tehnyt 2010-luvulla muiden muassa Andreas Baldschun yksin (2018; 2014) ja kirjoittajakumppaneineen (2017), sekä esimerkiksi Iso-Britanniassa Paula McFadden kirjoittajakumppaneineen

(2015). Tutkimuskirjallisuuden valossa näyttää siltä, että sosiaalityöntekijöiden ja erityisesti lastensuojelussa työskentelevien työntekijöiden näkemykset työhyvinvoinnista sekä työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ovat samansuuntaisia Suomessa ja muualla maailmassa (esim. Baldschun ym. 2017; McFadden ym. 2015; Hamama 2011). Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa on havaittu joidakin eroja suhteessa muiden alojen sosiaalityöntekijöihin (esim. Baldschun ym. 2017, 2; McFadden ym 2015, 1548).

Työhyvinvointia voidaan tutkia kaikkialla siellä, missä on ihmisiä tekemässä töitä (Johnson ym. 2017, 16). Monet työhyvinvointiin liittyvät tekijät koskevat kaikkia työpaikkoja, mutta toisaalta eri alojen töissä on omat erityiskysymyksensä työhyvinvointiin liittyen (Buffet ym. 2013, 7). Työhyvinvointia jäsennetään tavallisesti fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin käsitteiden kautta (esim. Johnson ym. 2017, Buffet ym. 2013, Hamama 2011; Kara & Melti 2009). Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä tarkasteltaessa on havaittu, että eri aloilla työskentelevillä sosiaalityöntekijöillä on keskenään samanlaisia kokemuksia fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työskentely-ympäristön vaikutuksesta työhyvinvointiin. Fyysinen ympäristö käsittää työntekijän työskentelytilat ottaen huomioon työtilojen sisustuksen ja järjestelyt, melutason, lämpötilan, valoisuuden ja muut vastaavat fyysiseen olemiseen liittyvät tekijät. Fyysisellä ympäristöllä on ollut vaikutusta sosiaalityöntekijöiden kokemaan stressiin ja työssä viihtymiseen. Jos fyysisen ympäristön puitteet ovat olleet työntekijöiden näkökulmasta kohdallaan, työntekijät ovat kokeneet vähemmän stressiä ja uupumusta työssä kuin silloin, kun puitteet eivät ole olleet kunnossa. (Esim. Johnson ym. 2017, 3; Hamama 2011, 1337.)

Psyykkisellä työskentely-ympäristöllä tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaista kokemusta esimerkiksi työn merkityksellisyydestä sekä työn haastavuuden ja työssä pärjäämisen kokemuksia. Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen ja päättää itse esimerkiksi työajoista ja työjärjestelyistä on voinut yhtäältä edistää työntekijän hyvinvointia, mutta toisaalta myös lisätä stressiä, mikäli työntekijä ei ole onnistunut hallitsemaan työmääräänsä

ja siihen käyttämäänsä aikaa. Riittävän haastava työ yhdistettynä tunteeseen työn hallittavuudesta on edesauttanut työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä. (Hamama 2011, 1338; Kara & Meltti 2009, 22.)

Sosiaalinen työskentely-ympäristö koostuu työpaikan sisäisistä sosiaalisista suhteista, kuten kollegoiden välisestä vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä lähiesimiehen kanssa sekä kokemuksesta organisaation muiden osien kanssa tehtävästä työstä. Mikäli sosiaalinen työskentely-ympäristö tarjoaa työntekijälle tukea työn tekemiseen, työntekijä kokee todennäköisesti vähemmän uupumusta työssä kuin sellaisessa tilanteessa, jossa sosiaalinen ympäristö ei tue työntekijää. Hyvä suhde lähiesimieheen on ollut erityisen tärkeä tekijä työntekijän työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. (Hamama 2011, 1338.) Työtyytyväisyydellä on havaittu olevan selkeä merkitys työhön sitoutumisen näkökulmasta, minkä vuoksi työtyytyväisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen on sosiaalityön laadun kannalta hyödyllistä (Smith & Shields 2013, 190).

Työtyytyväisyys vaikuttaa olevan erityisesti sidoksissa työn sisäisiin tekijöihin, kun taas tyytymättömyys johtuu useammin ulkoisista tekijöistä. Tällaisia havaintoja on tehty Suomessa (Kara & Meltti 2009, 25) sekä kansainvälisesti (Smith & Shields, 2013, 190–191; Hamama 2011, 1335). Ulkoiset tekijät ovat organisaatiotason tekijöitä, kuten käytettävissä olevat resurssit, organisaation sisäinen kulttuuri, vaikutusmahdollisuudet työssä ja etenemismahdollisuudet uralla. Asiakastyö on ollut sekä työtyytyväisyyttä lisäävä että sitä vähentävä tekijä, sillä asiakastyö on yhtäältä tuottanut työntekijöille onnistumisen kokemuksia ja motivaatiota. Toisaalta vaativat asiakastapaukset ovat voineet uuvuttaa työntekijää. Uupuneiden työntekijöiden asenne asiakkaita kohtaan on ollut kielteisempi kuin työhönsä tyytyväisten työntekijöiden. Pääasiassa ongelmat asiakastyön suhteen ovat työntekijöiden mielestä johtuneet enemmän rakenteellisista tekijöistä kuin asiakkaista itseltään. (Kara & Meltti 2009, 25–26.)

Työskentely-ympäristöllä, organisaation tarjoamalla tuella ja työntekijöiden kokemuksella siitä, että heidän työtään arvostetaan organisaation johdossa, on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Stressi ja uupumisoireet ovat olleet yleisiä erityisesti

silloin, kun nämä työnteon puitteisiin liittyvät tekijät eivät ole olleet työntekijöiden näkökulmasta riittävällä tasolla, ja heillä on ollut kokemus, etteivät he voi vaikuttaa asiaan. (esim. Hamama 2011, 1335–1336)

Sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamista tarkastelleiden tutkimusten mukaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä näyttäisi olevan enemmän työuupumusta kuin sellaisilla sosiaalityöntekijöillä, joiden työnkuvaan ei kuulu lastensuojelun tehtäviä. Uupumuksen on kuvattu johtuvan muun muassa henkisesti raskaasta työnkuvasta, työolosuhteissa olevista puutteista ja toimimattomista organisaatorakenteista (Baldschun ym. 2017, 2; McFadden ym. 2015, 1548). Työuupumukseen ja stressiin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa erityisesti organisationaalisella ja henkilökohtaisella tuella (Baldschun ym. 2017, 14.)

Työssä jaksamista tukevien tekijöiden osalta lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työ poikkeaa muiden sosiaalityöntekijöiden työstä muun muassa siten, että sitä tehdään lastensuojelussa muita enemmän tiimeissä, ja lastensuojelun työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön käyttämäänsä aikaan kuin muilla. Myös koettu esimiehen ohjaus on ollut parempaa lastensuojelun työntekijöillä kuin muilla. (Baldschun ym. 2017, 8.) Lastensuojelussa työskentelevät sosiaalityöntekijät ovat kuvanneet muita enemmän kokevansa työnsä palkitsevaksi ja saavansa onnistumisen kokemuksia voidessaan edistää asiakkaidensa tilannetta (McFadden ym. 2015, 1547).

Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia voidaan tarkastella jakamalla se kuuteen ulottuvuuteen, jotka ovat affektiivinen, sosiaalinen, kognitiivinen, ammatillinen, henkilökohtainen ja psykosomaattinen hyvinvointi. Työhyvinvointiin liittyvä tutkimus erottaa lisäksi toisistaan työhyvinvoinnin ja työperäisen uupumuksen. Ne ovat saman tematiikan kääntöpuolet, joissa painotukset ovat keskenään erilaiset. Työperäisen uupumuksen tutkimuksessa painottuvat organisaation ja työntekijöiden erilaiset oireet ja niiden seuraukset. Työhyvinvointia tarkastellessa keskitytään selvittämään niitä tekijöitä, jotka edesauttavat hyviä suorituksia ja työssä viihtymistä. (Baldschun 2014, 69–70.)

Työhyvinvoinnin ulottuvuutena affektiivinen hyvinvointi tarkoittaa henkisiä voimavaroja jaksaa työssä ja palautua vaikeista tilanteista. Työntekijän tulee osata tunnistaa omat vahvuutensa ja toisaalta ne alueet, joilla hän tarvitsee tukea. Affektiivisen hyvinvoinnin ylläpitäminen on sekä työntekijän että organisaation vastuulla. Työntekijän on itse reflektoitava omaa tilannettaan, mutta organisaation on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on työkuorman ja organisationaalisen tuen puolesta mahdollisuus affektiiviseen hyvinvointiin. (Baldschun 2014, 78.)

Sosiaalisen hyvinvoinnin ulottuvuus viittaa kollegoiden välisiin suhteisiin. Myös niiden suhteen vastuu on sekä työntekijöillä itsellään että organisaatiolla. Johtamisella on selkeä vaikutus työpaikan ilmapiiriin, joten siihen on syytä kiinnittää huomiota. Kognitiivisen hyvinvoinnin ulottuvuus merkitsee sitä, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus pohtia ja prosessoida työssään esiin tulevia kysymyksiä. Työntekijöiden koulutustason myötä voidaan olettaa, että työntekijöillä on kykyjä analyyttiseen pohdintaan, mutta organisaation on myös tarjottava tähän tukea. Kiireinen aikataulu ja siitä johtuvat liian nopeasti ja harkitsematta tehdyt ratkaisut aiheuttavat ongelmia niin työntekijälle kuin asiakkaillekin. (Baldschun 2014, 79–80.)

Ammatillisen hyvinvoinnin ulottuvuus perustuu asianmukaiselle koulutukselle ja osaamiselle. Sen lisäksi siihen liittyvät työssä suoriutuminen ja onnistumisen tunteet sekä tyytyväisyys siihen, miten tekee työtään. Osansa ammatillisen hyvinvoinnin ulottuvuuteen tuovat myös palkkaus ja johtotason antama tunnustus työstä. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin ulottuvuus puolestaan sisältää persoonallisuuden piirteet, työntekijän aikaisemmat ja työn ulkopuoliset kokemukset, sekä työn ja perheen yhdistämisen mahdollisuudet. Työstä palautuminen tapahtuu vapaa-ajalla perheen tai muun verkoston kanssa, joten sen toimivuuden tukemisen tulisi olla myös työnantajan intressinä. Viimeisenä ulottuvuutena mainitaan psykosomaattinen hyvinvointi, joka tarkoittaa kaikkia fyysisen ja psyykkisen terveyden elementtejä työntekijän elämässä. Heikko psykosomaattinen hyvinvointi johtaa työpoissaoloihin ja huonoon suoriutumiseen. Lisäksi se heikentää muita hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Sen vuoksi siihen on tärkeää kiinnittää huomiota työtä organisoitaessa. (Baldschun 2014, 81.)

Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin liittyy olennaisesti työhön sitoutuminen ja tuloksekkaan työn tekemisestä saatava mielihyvä. Sisäinen motivaatio on sosiaalityöntekijöillä yleensä hyvä, mutta työhyvinvointi riippuu sen ohella myös organisaatiotason johtamisesta. (Baldschun 2014, 72.) Tämän vuoksi on tärkeää selvittää mitä lastensuojelun työntekijät ajattelevat työnsä organisoinnista ja johtamisesta.

Työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden heikko taso aiheuttavat herkästi työntekijöiden vaihtuvuutta. Sosiaalityöntekijät vaihtavat työpaikkaa, mikäli eivät ole tyytyväisiä senhetkiseen työnantajaansa tai tämän tarjoamiin työnteon puitteisiin. Tyytyväisyys työnantajaan ja korkeatasoinen työhyvinvointi vastaavasti lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta työpaikkaansa. Näin ollen työnantajan on kannattavaa huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä, sillä pysyvät työntekijät edistävät myös kollegoidensa työhyvinvointia. (Johnson ym. 2017, 31; Smith & Shields 2013, 191.)

Esimiehen näkökulmasta työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen on yksi johtamisen osa-alueista. Työntekijöitään aktiivisesti ohjaava ja tukeva esimies edistää työhyvinvointia ja vähentää työuupumuksen riskiä. Työhyvinvoinnin asianmukaisen johtamisen kannalta on olennaista, että organisaation tavoitteet ovat sekä työntekijän että esimiehen tiedossa. Parhaimmillaan työntekijät ja esimiehet voivat itse vaikuttaa tavoitteiden ja tehtäväkuvausten muotoiluun, jolloin niihin on luontevaa sitoutua. (Suonsivu 2011, 164–166.)

Työhyvinvoinnin johtaminen ei voi olla yksin lähiesimiehen vastuulla, vaan kuntaorganisaation rakenteiden tulisi mahdollistaa suunnitelmallinen työhyvinvoinnin johtaminen henkilöstöhallinnon, työsuojelun ja työterveyshuollon avulla. Työhyvinvointijohtamisen merkitys korostuu erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa. Organisaatiomuutoksissa työhyvinvoinnin säilymistä edesauttaa eri organisaatiotasojen edustajien näkemysten huomioon ottaminen ja kuulluksi tulemisen kokemusten tarjoaminen niille, joiden työntekoon muutoksella on suuri vaikutus. (Suonsivu 2011, 171.)

4 Ekologinen systeemiteoria tutkielmaa jäsentävänä kehyksenä

Teoreettisena viitekehyksenä aineistoni tarkastelulle käytän ekologista systeemiteoriaa. Teorian ydinajatuksena on yksilön ja ympäristön vuorovaikutus. Ekologisen käsitteellä viitataan sosiaalityön tutkimuksen kontekstissa pääasiassa sosiaaliseen ympäristöön. (Payne 2014, 184.) Ekologinen systeemiteoria perustuu alun perin Urie Bronfenbrennerin (1979) teoriaan ihmisyksilön kehityksestä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Systeemiteoreettiset näkökulmat ja ekologinen systeemiteoria ovat sovellettavissa myös työyhteisön ja toimintaympäristön tutkimiseen, koska nämä koostuvat useista eritasoisista systeemeistä, jotka ovat eri tavoin suhteessa toisiinsa ja vuorovaikuttavat keskenään (esim. Lane ym. 2016; Forrester ym. 2013; Munro 2011). Systeemiteoreettisia lähestymistapoja ja ekologista systeemiteoriaa niiden edustajana on kritisoitu esimerkiksi sen vuoksi, ettei niiden nähdä osoittavan, miten asioita tulisi kehittää, tai miten niihin tulisi puuttua (esim. Payne 2014, 186–187). Tässä tutkielmassa tarkoitus on kuvata työhön vaikuttavia tekijöitä lastensuojelun työntekijöiden näkökulmasta sellaisena kuin ne haastattelujen aikana ovat. Ekologisen systeemiteorian mukainen jäsenitys palvelee tätä tarkoitusta, sillä sen avulla voidaan jäsentää asioiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutteisuutta.

Urie Bronfenbrenner (1979) muotoili eri systeemeistä koostuvan vuorovaikutussuhdekehikon lapsen kehityspsykologian näkökulmasta. Tässä kehikossa sisimpänä eli mikrosysteeminä oli lapsen lähiympäristö eli kaikki se, johon lapsi on suorassa kontaktissa. Tavalisesti kyseessä ovat perhe, lähisukulaiset ja esimerkiksi kouluyhteisö. Seuraavana kehikossa oli mesosysteemi, joka Bronfenbrennerin jäsennyksessä koostui mikroympäristön eri osien vuorovaikutuksesta, eli esimerkiksi kodin ja koulun välisestä yhteydenpidosta. Mesosysteemiä ympäröi eksosysteemi, jossa lapsi ei suoraan itse ole vuorovaikutuksessa muiden mikrosysteemin osien kanssa, vaan kyse on esimerkiksi lapsen koulun ja vanhemman työpaikan välisestä vuorovaikutuksesta. Vanhemman työaika ja lapsen koulupäivän alkamis- ja loppumisajankohdat voivat siis olla lapsen elämäänsä vaikuttavia tekijöitä, joihin lapsi ei itse kuitenkaan suoraan vaikuta. Tämän ympärillä on vielä makrosysteemi, joka koostuu ympäröivästä kulttuurista, joka ei suoraan ole lapsen kanssa vuorovaikutuksessa. Siinä tapahtuvat asiat kuitenkin vaikuttavat eri tavoin lapsen ja kaikkien muiden

systemien olemassaoloon. (Bronfenbrenner 1979, 7–9; Härkönen 2007, 27–30.) Myöhemmin Bronfenbrenner on lisännyt teoriaansa vielä kaikkien edellä mainittujen ympärillä olevan kronosysteemin, joka kuvaa ajassa tapahtuvaa systeemien evoluutiota. (Härkönen 2007, 32.) En kiinnitä tässä tutkielmassa aiheen rajauksellisista syistä huomiota kronosysteemiin, joskin sen tutkiminen olisi hyödyllistä lastensuojelutyön reunaehtoien ymmärtämisen kannalta.

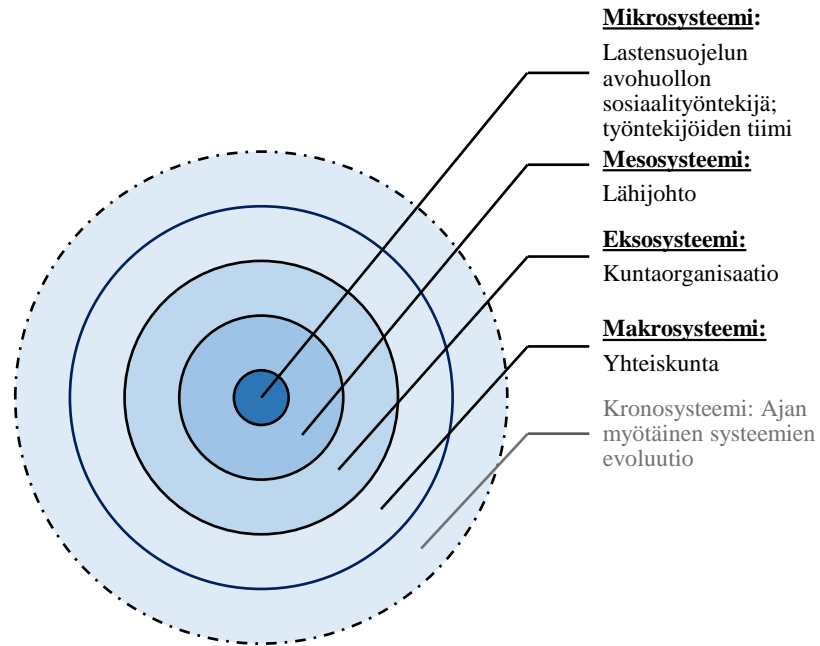
Systeemiteoreettista lähestymistapaa on hyödynnetty sosiaalityön käytännöissä esimerkiksi tapauskohtaisessa casework-työskentelyssä. Sen avulla voidaan jäsentää sosiaalityön asiakkaan perherakennetta tai palveluntarjoajien ja viranomaisten muodostamaa verkostoa. (Matthies & Närhi 2017, 203–204) Sosiaalityöntekijän työvälineenä systeemiteoreettiset menetelmät auttavat hahmottamaan asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisesti ja näkemään asiakas osana ympäristöään, jossa kaikki yksittäiset asiat vaikuttavat toisiinsa (Matthies & Närhi 2017, 209). Sosiaalityön tutkimuksessa systeemiteoreettiset näkökulmat ovat käyttökelpoisia silloin, kun halutaan saada tietoa moniulotteisten ilmiöiden sisäisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta (Forrester ym. 2013, 14; Kilpeläinen 2009, 70; Toikko 2009, 281). Tässä tutkielmassa jäsennän aineistoani ekologisen systeemiteorian avulla. Etsin aineistosta eri tasojen elementtejä ja pohdin, miten eri tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Siten selvitän, miten eri systeemit vaikuttavat lastensuojelutyön tekemisen kokonaisuuteen johtamisen, organisoinnin, työhyvinvoinnin ja työhön vaikuttamisen näkökulmista.

Ekologisen systeemiteorian mukaisessa jäsennyksessä tarkastellaan toisiinsa linkittyneitä systeemejä ja yksittäisen toimijan toimintaa niissä. Tämän tutkielman yhteydessä toisiinsa linkittyneet systeemit ovat sosiaalityöntekijät ja näiden muodostama tiimi, lähijohto ja sen viitekehys, paikallisviranomaisen omine toimintaohjeineen sekä yhteiskunnallinen konteksti lainsäädäntöineen, jotka vuorovaikuttavat keskenään ja edesauttavat tai estävät hyvää työskentelyä. Esimerkiksi kokenut ja osaava esimies voi edesauttaa työntekijöiden tiimin toimivuutta ja yksittäisen työntekijän hyvinvointia, mutta stressaantunut ja kiireinen esimies saattaa vaikuttaa tiimin ilmapiiriin siten, että muutkin kärsivät stressistä. Esi-miehen toimintamahdollisuuksiin puolestaan vaikuttavat niin paikallisviranomaisen omat

säännökset kuin ympäröivän yhteiskunnan lainsäädäntö ja poliittinen ilmapiiri. (Forrester ym. 2013, 14.)

Iso-Britanniassa systeemistä toimintamallia tutkinut Eileen Munro (2011) on soveltanut ekologista systeemiteoriaa myös lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työskentelyn tutkimuksen näkökulmasta. Munro on havainnut, että eri systeemien väliset tiedonkulun vaikeudet ja keskinäisen ymmärryksen puute ovat tyypillinen haaste sosiaalityön alalla. Työntekijöillä on ollut kokemuksia siitä, että heidän työaikaansa kuluu turhaan byrokraatiaan ja epäselvien ohjeiden tulkitsemiseen. Se on lisännyt tyytymättömyyttä työhön ja sitä kautta aiheuttanut työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämä on kuormittanut osaltaan lähihoitoa, joka työskentelee mikro- ja eksosysteemien ristipaineessa. (Munro 2011, 133.)

Työntekijät ovat kokeneet, että esimiehet ja organisaation johto keskittyvät pääasiassa tilastoihin ja mitattavissa oleviin asioihin käytännön työn sijasta. Lähijohdon vaikeudet yhtäältä työntekijöiden suuntaan ja toisaalta omia esimiehiään kohtaan ovat saaneet aikaan kokemuksen sosiaalityön huonosta johtamisesta. Tällä on ollut vaikutusta makrosysteemeissä yhteiskunnallisiin asenteisiin sosiaalityötä kohtaan. Näin ollen eri systeemeillä on selkeä vaikutus toisiinsa, ja yksittäisen systeemin ongelmat heijastuvat ympäröiviin systeemeihin. (Munro 2011, 128.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) havainnollistan miten ekologista systeemiteoriaa voi soveltaa lastensuojelun avohuollon sosiaalityön tarkastelussa.



Kuvio 1. Ekologinen systeemiteoria lastensuojelun avohuollon sosiaalityössä

Tässä tutkielmassa ekologisen systeemiteorian käyttäminen yllä olevan kuvion mukaisesti oli luontevaa, koska aineisto koostuu lastensuojelun avohuollon työntekijöiden ja heidän esimiestensä haastatteluista. Haastatteluissa käsiteltävät aiheet liittyvät eri systeemien toimintaan, ja tutkielmaa suunnitellessani oletin, että valmistuttuaan aineiston analyysi olisi jäsennettävissä ekologisen systeemiteorian mukaisesti siten kuin yllä olevassa kuviossa on esitetty.

5 Tutkimustehtävä ja tutkielman toteutus

5.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtäväni on selvittää lastensuojelun työntekijöiden näkemyksiä työstään, sen johtamisesta ja organisoinnista, työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä sekä työntekijöiden mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi selvitän miten lastensuojelun organisaation eri systeemit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja millainen merkitys niillä on lastensuojelun työntekijöiden työn kannalta.

Olen jakanut tutkimustehtäväni kolmeen pääkysymykseen. Ensimmäinen käsittelee työntöön reunaehdoja ja toinen työntekijöiden kokemusta siitä, kykenevätkö he tekemään työtä toivomallaan tavalla. Kolmas kysymys koskee lastensuojelutyön systeemejä. Etsin aineistosta vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia näkemyksiä lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä ja esimiehillä on työnsä organisoimisesta ja johtamisesta?
2. Millä tavoin sosiaalityöntekijät ja esimiehet kuvaavat voivansa vaikuttaa tekemäänsä työhön?
3. Miten lastensuojelun organisaation systeemit vaikuttavat toisiinsa?

Aiemman tutkimuksen perusteella sosiaalityöntekijöiden kokemukseen omasta työstään vaikuttavat juuri johtaminen ja organisointi, kokemukset vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön sekä organisaation systeemien vuorovaikutus. (Baldschun 2018, 2014; Baldschun ym. 2014; Smith & Shields 2013; Hamama 2011; Munro 2011; Kara & Meltti 2009.) Olen muotoillut tutkimuskysymykset näiden aiemmasta tutkimuksesta nostamiene teemojen mukaan.

5.2 Aineistonkeruu

Tutkielman aineisto on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmällä. Haastattelurungot (liite 1) on laatinut arviointitutkimuksen vastuututkija Nanne Isokuorti. Haastattelurungot on sovittu salassa pidettäväksi arviointitutkimuksen raportin valmistumiseen saakka, joten tämän tutkielman yhteydessä esittelen haastatteluissa käsitellyt aihealueet yleisemmällä tasolla ilman yksityiskohtaisten haastattelukysymysten esittelyä. Työntekijöille ja esimiehille oli erilliset haastattelurungot, jotka olivat teemoiltaan samankaltaiset.

Työntekijöiden haastattelurungossa keskusteltiin toimintaympäristöön ja asiakastyöhön liittyvistä teemoista. Toimintaympäristöön liittyen keskusteltiin muun muassa työn hyvistä ja huonoista puolista. Työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan työhyvinvointinsa tilaa sekä mahdollisia viimeaikaisia muutoksia työskentelyn edellytyksissä, kuten tiimin kokoonpanossa ja työskentely-ympäristössä. Lisäksi pyydettiin arvioimaan työn organisointia, työntekijöiden työhönsä saamaa tukea sekä työn johtamista.

Asiakastyöhön liittyvässä osiossa keskusteltiin sosiaalityöntekijän roolista asiakastyössä, tiimin vahvuuksista asiakastyön tukena, asiakastyön sisällöstä ja toteutustavoista sekä työhön käytettävästä ajasta. Haastatteluissa keskusteltiin myös lastensuojelun sosiaalityöntekijälle sopivasta asiakasmäärästä ja avohuollon tiimin koosta. Esimiesten haastattelussa käytiin läpi samoja teemoja kuin työntekijöiden haastatteluissa, mutta esimiesten näkökulmasta. Esimiehiltä kysyttiin lisäksi heidän omasta johtamistyöskentelystään ja siinä kohtaamistaan haasteista ja onnistumisista.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kävin läpi yllä mainittuja ennalta suunniteltuja teemoja ja kysymyksiä, mutta kysymysten järjestys ja käsiteltävien aihepiirien laajuus saattoivat vaihdella haastatteluittain. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Puolistrukturoidun teemahaastattelun tarkoituksena oli tuottaa tietoa haastateltavien näkemyksistä, kokemuksista ja mielikuvista haastatteluissa käsiteltyihin teemoihin liittyen. Haastatteluissa oli sel-

keät aihepiirit, joista tietoa kerättiin, mutta haastattelun aikana haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esille myös muita itselleen tärkeitä asioita, joita heille tuli haastattelun teemoista mieleen. Myös haastattelijana minulla oli mahdollisuus laajentaa tai täsmentää kysymyksiä katsoessani sen tarpeelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.) Tämän tutkielman haastattelut toteutettiin fokusryhmäkeskusteluina. Eri tiimien keskusteluissa korostuivat hieman eri teemat, vaikka haastattelurunko sinänsä oli kaikilla sama.

Fokusryhmäkeskustelu oli aineistonkeruumenetelmänä käyttökelpoinen, sillä halusin saada tietoa haastateltavien tiimien näkemyksistä. Tässä tutkielmassa fokusryhmät koostuivat saman alan asiantuntijoista eli lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöistä tai johtavista sosiaalityöntekijöistä. Yksilöhaastatteluun nähden fokusryhmäkeskustelun etuna on haastattelutilanteen vuorovaikutteisuus, jossa haastateltavat tuottavat yhteisesti tietoa mahdollisesti useammasta näkökulmasta kuin yksilöhaastattelussa. (Eskola & Suoranta 2008, 96.) Fokusryhmäkeskustelu säästää myös aikaa, koska yhden haastattelun aikana tietoa saadaan useammalta haastateltavalta. Toisaalta fokusryhmäkeskustelussa osallistujat saattavat harkita sanomisiaan enemmän kuin yksilöhaastattelussa, koska he saattavat pohtia mitä muut osallistujat aikovat sanoa. Hiljaisemmat osallistujat eivät välttämättä saa ryhmäkeskustelutilanteessa ääntään kuuluviin. Yksilöhaastattelussa haastateltava saattaa ottaa selkeämmän asiantuntijaroolin, kun taas ryhmäkeskustelussa muutkin ovat asiantuntijoita, ja yksittäinen haastateltava on vertaistensa joukossa. (Liamputtong 2016.)

Fokusryhmäkeskustelussa osallistujien on tarkoitus pääasiassa keskustella keskenään tietystä teemasta, haastattelijan toimiessa lähinnä keskustelun virittäjänä ja ohjailijana. (Liamputtong 2016.) Tästä syystä fokusryhmäkeskustelu poikkeaa ryhmähaastattelusta. Ryhmähaastattelussa haastattelija on aktiivisempi, ja vuorovaikutus haastattelijan ja yksittäisen haastateltavan välillä on merkityksellistä. Ryhmähaastattelussa haastattelija haastattelee kutakin ryhmän osallistujaa erikseen. Ryhmäkeskustelussa sen sijaan tärkeintä on fokusryhmän keskinäinen vuorovaikutteisuus ja heidän yhdessä tuottamansa tieto. Fokusryhmäkeskustelussa haastattelija tukee tätä ryhmän vuorovaikutusta ja tuo esille teemoja ja aiheita, joista toivoo ryhmän keskustelevan keskenään. (Valtonen 2005, 224.) Tämän

tutkielman aineistonkeruu toteutuikin pääosin keskusteluina, joissa osallistujat keskustelivat keskenään ja ottivat kantaa toistensa puheenvuoroihin.

Tämän tutkielman fokusryhmäkeskustelut järjestettiin tiimien omissa työskentelytiloissa ja haastattelujen ajankohdat sovittiin tiimien johtavien sosiaalityöntekijöiden välityksellä. Tätä tutkielmaa varten haastateltavia ei rekrytoitu erikseen, vaan haastateltavat tiimit oli valittu arviointitutkimuksen yhteydessä. Haastateltaville toimitettiin johtavien sosiaalityöntekijöiden välityksellä saatekirje, jossa haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoituksesta (liite 2). Haastattelut pidettiin tiimien säännöllisten tiimikokousten aikana, jolloin koko tiimin on yleensä oltava paikalla. Haastatteluihin pyydettiin mukaan koko tiimi, jolloin kussakin työntekijähaastattelussa olisi ollut seitsemän haastateltavaa. Yhteenkään haastatteluun ei päässyt osallistumaan koko tiimi lukuun ottamatta esimiesten haastattelua, johon kaikki esimiehet osallistuivat. Yhden tiimin kohdalla vähäinen osallistujamäärä johtui siitä, että tiimissä ei ollut haastatteluhetkellä enempää työntekijöitä. Muissa haastatteluissa osalle tiimin työntekijöistä oli tullut este, kuten kiireellinen työtehtävä tai sairastuminen.

5.3 Aineiston kuvaus

Tämä tutkielma on tutkimusotteeltaan laadullinen tutkimus. Aineisto koostuu kahden helsinkiläisen lastensuojelun avohuollon yksikön työntekijöiden sekä näiden yksiköiden johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluista. Haastattelut on toteutettu tiimeittäin fokusryhmäkeskusteluina touko-kesäkuussa 2018. Kussakin fokusryhmässä oli kolmesta viiteen haastateltavaa. Yhteensä haastatteluja on viisi. Nauhoitin ja litteroin haastattelut. Haastattelumateriaalia on nauhoitettuna yhteensä 4 tuntia 43 minuuttia ja litteroituna 146 liuskaa. Litteroin haastattelut kokonaisina sanatarkasti ja säilyttäen haastateltavien puhekielisen ilmaisutavan.

Olen kuvannut alla olevassa taulukossa (taulukko 1) kunkin haastattelun ajankohdan, osallistujamäärän ja keston erikseen.

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot

Haastattelu	Ajankohta	Osallistujia	Kesto
1	16.5.2018	5	59:40
2	22.5.2018	5	1:26:56
3	29.5.2018	3	34:34
4, esimiehet	7.6.2018	4	46:36
5	11.6.2018	4	55:42

Haastattelut olivat keskenään hieman eri mittaisia, riippuen osallistujamäärästä ja käytettävissä olleesta ajasta. Olin pyytänyt kutakin tiimiä varaamaan haastatteluun aikaa alkujärjestelyineen noin kaksi tuntia, mutta tiimien työjärjestelyistä johtuen aikaa oli osassa haastatteluista käytettävissä hieman vähemmän. Kaikissa haastatteluissa ehdittiin siitä huolimatta käydä läpi haastattelurungon teemat.

5.4 Tutkimusetiikka

Tutkielmaa tehdessäni olen noudattanut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisiä periaatteita. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 & 2009.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että noudatan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusta tehdessäni. Sovellan eettisesti kestäviä tapoja tiedon hankinnassa ja analysoinnissa. Otan huomioon muiden tutkijoiden tuottaman tiedon ja viittaa siihen asianmukaisesti. Olen suunnitellut, toteuttanut ja raportoinut tutkimukseni niin, että se vastaa tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia.

Koska tutkielmani on osa laajempaa tutkimushanketta, olen sopinut oikeuksista ja velvollisuuksista vastuututkijoiden kanssa. Esimerkiksi tutkimushaastattelujen haastattelurungot (liite 1) on sovittu salassa pidettäväksi siihen asti, kunnes arviointitutkimuksen raportti valmistuu. Tämän tutkielman liitteenä ei sen vuoksi ole varsinaista haastattelurunkoa, vaan haastattelujen teemat on kuvattu yleisellä tasolla.

Tutkimushaastattelujen nauhoitukset sekä litteroitu aineisto on luovutettu arviointitutkimuksen vastuututkijalle. Litterointivaiheessa haastateltavat on anonymisoitu ja heidät on merkitty litterointiin numeroilla (HT1, HT2 jne.). Haastattelun tutkimuseettiset kysymykset liittyvät haastattelun luottamuksellisuuteen ja anonymiteetin säilymiseen. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.) Koska haastateltavat ovat työyhteisönsä edustajia, heille ei ole mahdollista luvata täyttä anonymiteettia. Tämä on otettu huomioon analyysissä ja tuloksista kirjoittaessa, jolloin on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että kaikkia vastauksia on käsitelty ja kuvattu kunnioittavasti. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettiset periaatteet 2009, 11.)

Haastateltavat ovat allekirjoittaneet suostumuslomakkeen (liite 3), jossa he ovat ilmaisseet ymmärtävänsä tutkimuksen tarkoituksen ja suostuvansa siihen, että heidän vastauksiaan käytetään aineistona tutkimuksessa. Tutkimukseen on haettu Helsingin kaupungilta tutkimuslupa ja tutkimukseen osallistuminen on ollut vastuututkijoiden sekä kaupungin organisaation puolesta vapaaehtoista.

5.5 Analyysimenetelmä

Tutkielmani analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Tässä tutkielmassa analysoin aineistoani temaattisen sisällönanalyysin menetelmällä, jonka lisäksi olen käyttänyt teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä johtopäätösten tueksi. Aiemman tutkimuksen merkitys nousee tässä tutkielmassa tärkeäksi tuloksien ja johtopäätösten esittelyssä, jossa analyysiä peilataan aikaisempaan tutkimukseen. (Esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Aineistonkeruussa käytetty haastattelurunko on luotu aikaisempaan tutkimukseen nojaten.

Analyysini on kaksivaiheinen. Analysoin aluksi aineistoani haastattelurungon teemojen mukaisesti etsien johtamiseen, työn organisointiin, työhyvinvointiin ja työhön vaikuttamiseen liittyviä näkökulmia. Analyysiyksikkönä tässä tutkielmassa toimivat näitä teemoja sisältävät lauseet ja puheenvuorot. Pelkistin löytämäni yksiköt sanoiksi ja lyhyiksi ilmai-

suiksi. Keräsin nämä ilmaisut yhteen, ja luokittelin ne aluksi yksinkertaisesti eri kategorioihin. Sen jälkeen ryhmittelin kategoriat niiden edustamien aihepiirien mukaan. Etsin aineistosta erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Käsittelin aineistoa pääasiassa kokonaisuutena, mutta eri haastatteluissa esiintyi tiimien rakenteesta ja työskentelytiloista johtuvia erilaisuuksia, joiden johdosta oli välillä tarpeen tehdä eroa eri haastattelujen välille.

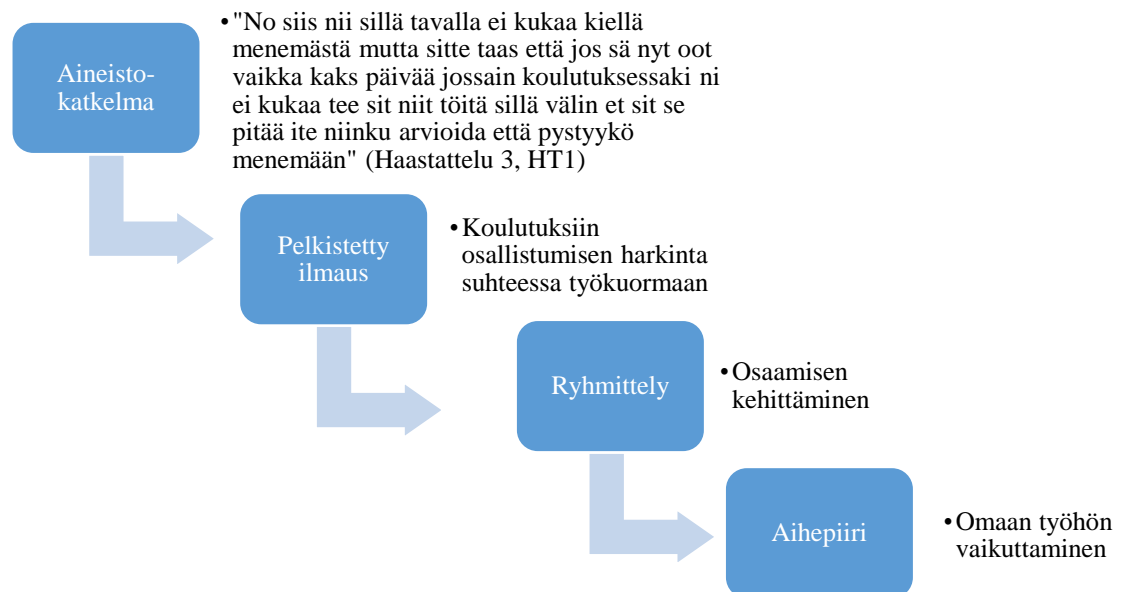
Toisessa analyysivaiheessa otin mukaan teoreettisen viitekehyksen, ja järjestelin aineistosta löytämäni näkökulmat ekologisen systeemiteorian mukaiseen malliin. Tuloksia ja johtopäätöksiä kirjoittaessa käytin tätä teoriaa tukena pohtiessani miten eri systeemit vaikuttavat toisiinsa, ja millainen merkitys niillä on sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen sekä työn organisoinnin ja johtamisen kannalta. Ekologisen systeemiteorian rooli analyysissä oli tarjota kehikko, jonka kautta pystyin jäsentämään analyysin tuloksia. Näin ollen käytin analyysin loppuvaiheessa teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmää.

Aineiston keruun jälkeen tarkastelin tutkimussuunnitelmavaiheessa asetettuja tutkimuskysymyksiä ja pohdin, miten aineistosta olisi mahdollista nostaa niihin vastaavia näkökulmia. Analyysivaiheessa tein tutkimuskysymysten ja haastattelukysymysten lisäksi vielä apukysymyksiä, joiden avulla pyrin hahmottamaan mitä haastatteluaineistossa on sanottu ja miten aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin. Apukysymysten avulla luokittelin ja kategorisoin aineistoa etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Apukysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset: Miten haastateltavat kuvaavat esimiehiään ja heidän johtamistaan? Tuovatko esimiehet eri asioita esille johtamisesta kysyttäessä? Mitä haastateltavat puhuvat eri tasojen johtamisesta? Millaisia asioita haastateltavat nostavat esille työn organisointiin liittyen? Mitä haastateltavat kertovat työhyvinvoinnistaan? Mitä haastateltavat kertovat osaamisensa kehittämisestä? Miten haastateltavat kuvaavat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä? Miten haastateltavat jäsentävät omaa rooliaan asiakastyössä?

Tutkimuskysymykset ja aineiston lukemisen tapa määrittivät aineiston käsittelyä. Aineistosta ei voi sanoa nousevan itsestään mitään, mutta haastateltavat olivat kuitenkin aktiivi-

sia toimijoita ja toivat puheissaan esille uusia näkökulmia tutkimuksen teemaan (Ruusu-
vuori ym. 2010, 16). Yksi tällainen näkökulma oli esimerkiksi työskentelytilat, joista ei
suoraan kysytty haastateltavilta, vaan he toivat teeman itse esille.

Alla olevassa kuviossa havainnollistan tekemääni sisällönanalyysiä vaihe vaiheelta. Ana-
lyyttisenä apukysymyksenä tässä esimerkissä oli ”Mitä työntekijät kertovat oman osaami-
sensa kehittämisestä?”. Kysymykseen vastaavia aineistokatkelmia löytyi aineistosta
useita, ja tässä kuviossa (kuvio 2) on esimerkki siitä, miten lähdin tekemään analyysiä
yhdestä tällaisesta aineistokatkelmasta.



Kuvio 2. Esimerkki analyysistä

Kuviossa 2 esitän, miten olen lähtenyt analyysissä liikkeelle aineistokatkelmasta, tässä tapauksessa yhdestä haastateltavan puheenvuorosta. Laadin samanlaisen kuvion kaikista kiinnostuksenkohteisiini liittyneistä analyysiyksiköistä. Aineistokatkelmien poimimisen jälkeen pelkistin ilmaisuja kuvaamaan aineistokatkelmien sisältöjä lyhyesti. Ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset kategorioiksi ja loin niistä aihepiirejä, jotka muodostavat analyysin tulosluvun alaotsikot.

6 Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä työstään

6.1 Johtaminen

6.1.1 Työntekijöiden näkemyksiä esimiestyöstä

Haastateltavat toivat esiin erilaisia näkökulmia johtamiseen siitä kysyttäessä ja myös muiden aiheiden kohdalla. Erityisen selkeänä kaikissa haastatteluissa esiintyi näkemys siitä, että haastateltavat kokevat eri tasojen johtamisen hyvin erilaiseksi. Lähiesimiesten johtamista haastatteluissa keuhuttiin ja pidettiin pääasiassa laadukkaana. Työntekijät kuvasivat saavansa lähiesimieheltä tukea niin paljon kuin pyytävät. Tiimien esimiehiä pidettiin joustavina ja kannustavina, ja heidän kuvattiin luottavan alaisiinsa. Heidän kuvattiin tukevan ja ohjaavan vaikeissa asiakastilanteissa. Lähiesimiehen merkitys sosiaalityöntekijän työssä on ilmeinen, sillä työntekijät voivat jakaa vastuun tekemistään päätöksistä pääasiassa lähiesimiehen kanssa. Tiimin esimies on myös se taho, jolta sosiaalityöntekijä pääasiassa saa ammatillista ohjausta ja tukea työssään. Samantyyppisiä havaintoja ovat esittäneet myös esimerkiksi Juby ja Scannapieco (2007, 97).

Mikäli puutteita johtamisessa esiintyi, sen kuvattiin johtuvan lähiesimiesten työnkuvasta, joka ei haastateltavien näkökulmasta mahdollista aina riittävää läsnäoloa. Vaikka johtamista pääasiassa keuhuttiin, kuvattiin tiimin toimintaa toisaalta myös työntekijävetoiseksi. Lähiesimies koettiin kuitenkin osaksi omaa tiimiä, eikä yhdessäkään haastattelussa osoitettu suurta tyytymättömyyttä lähiesimiehiä kohtaan. Seuraavissa katkelmissa haastateltavat tuovat esiin tyytyväisyyttään esimiestyöhön:

”Meiän esimies on tosi joustava [työaikojen suhteen] - - mun mielest saadaan [riittävästi tukea esimieheltä ja kollegoilta] - - meil on tosi hyvä esimies - - esimies [tukee päätöksenteossa].” (Haastattelu 3, HT1)

”Kyl lähiesimiehet - - et mä kyl saan niinku tukee ja oon aina saanu vaik on vaihtunuki ja jotenki mun mielest lähiesimiehen meijän tiimis on ollu

pitkään semmonen niinku ehkä tärkeysjärjestys et kun ne työntekijät ehkä ja niitten se arjen tuki et sitä annetaan ja sit toiseks tulee se semmonen muu.” (Haastattelu 5, HT1)

Tiimien lähiesimiehet ja heidän esimiehensä ovat haastateltavien mukaan helposti lähestyttäviä, ja haastateltavat viittasivat heihin puheessaan etunimillä. Haastateltavat kuvasivat, että lähimmille esimiehille voi esittää kysymyksiä, toiveita ja kritiikkiäkin vapaasti ja nämä ottavat työntekijöiden näkemykset huomioon. Haastateltavien mukaan esimiehen on tärkeää olla järjestelmällinen ja pitää langat käsissään sekä auttaa työntekijöitä priorisoimaan tehtäviään erityisesti silloin kun työkuorma on raskas ja ilmapiiri on kiireinen. Haastateltavien puheiden perusteella vaikuttaa siltä, että haastateltujen tiimien lähiesimiehet pystyvät toimimaan tiimeissään sekä lastensuojelun että johtamisen asiantuntijoina, mikä onkin tällaisessa tiimissä tarkoituksenmukaista (esim. Niiranen 2010, 158).

Työntekijöiden mainitsema tiimien työntekijävetoisuus viittaisi kuitenkin siihen, että työntekijät kokevat olevansa vastuussa kenties sellaisistakin asioista, joista vastuu kuuluisi esimiehelle. Tällaisia näkemyksiä on esiintynyt lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden tutkimuksessa myös aikaisemmin, ja lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittäminen edesauttaisi sitä, että työntekijöillä olisi selkeämpi kokemus esimiehen vetovastuusta tiimin johtamisessa (esim. Bernotavicz ym. 2013, 401–402).

6.1.2 Organisaation eri tasojen johtaminen

Mitä ylemmälle tasolle organisaatiossa edettiin, sitä kaukaisempana johtoa pidettiin. Niin työntekijät kuin esimiehetkin puhuivat raskaasta organisaatiosta, jossa lähiesimiehet tuntevat sosiaalityöntekijöiden työn vaatimukset ja tukevat työntekijöitä, mutta organisaation ylemmät johtohahmot eivät tunne tai ymmärrä arkista työtä eivätkä ota sitä päätöksenteossa huomioon. Eri organisaatiotasojen kohtaamattomuus on tutkimuskirjallisuudessa näytettyänyt työtehoa ja työssä viihtymistä heikentävänä seikkana, johon on syytä kiinnittää huomiota (Huotari 2009, 119). Organisaation eri tasoilla toimivien johtajien olisi

kyettävä sitoutumaan organisaation strategiaan ja noudattamaan sitä samassa linjassa (Huotari 2009, 120). Tämän tutkielman aineistossa näyttää siltä, että lähiesimiehet eivät ole aina samaa mieltä ylemmien johtotasojen päätöksenteosta ja strategiatyöskentelystä. Lähiesimiesten johtamistyöskentelyä pidettiin oikeudenmukaisena ja hyvänä, kun taas ylemmien tasojen katsottiin suhtautuvat työntekijöiden työhön alentuvasti:

”Ku tarpeeks ylös mennään ni myöski se niinku käsitys työstä ja suhtautuminen työntekijöihin tuntuu olevan miten mä nyt sanoisin aika erikoinen et ei kannustava.” (Haastattelu 1, HT3)

Haastateltavat toivat useissa kohdin esille kokemuksiaan siitä, että heidän osaamistaan ei organisaation ylemmillä tasoilla arvosteta. Työntekijöille on syntynyt kokemus, että päätöksenteko tapahtuu heistä riippumatta, eikä heidän näkemystään oteta siinä huomioon. Työntekijöiden osallistumista organisaation päätöksentekoon ja strategiatyöskentelyyn on pidetty kannattavana, sillä on havaittu sitoutumisen muutokseen olevan helpompaa, mikäli työntekijät ovat itse saaneet osallistua muutoksen suunnitteluun (esim. Huotari 2009, 124; Elo & Feldt 2005).

Työntekijät kertoivat turhautumisesta ylemmän johdon toimintaan, mikä on johtanut myös siihen, etteivät työntekijät itse arvosta johdon työtä. Toisaalta haastateltavat eivät tarkemmin kuvailleet, mitä tarkoittivat ylemmällä johdolla. Johtaminen jakautui haastateltavien puheissa pääasiassa kahteen: lähiesimiehen johtamiseen, jota pidettiin hyvätaisoisena, sekä kasvottomaan ylemmään johtoon, jonka toimintaan oltiin tyytymättömiä. Haastateltavat toivat esille, etteivät olleet päässeet antamaan asiantuntijaosaamistaan organisaation käyttöön päätöksenteossa, koska heitä ei organisaation ylemmillä tasoilla arvosteta. Tämä käy ilmi seuraavista katkelmista:

”Meitä siis substanssiosaajia pidetään välillä aivottomina idiootteina jolta ei kysytä olemmeko työmme asiantuntijoita vai ei.” (Haastattelu 2, HT2)

”Johtotaso ei arvosta ihan niinku et ei arvosta työntekijöitä juuri ollen-
kaa - - en itsekään hirveesti niinku arvosta johdon työtä.” (Haastattelu
5, HT4)

Haastateltavat pohtivat, olisiko sosiaalialan johtamiseen syytä tuoda elementtejä yritys-
maailman johtamisesta. Heillä oli kokemus siitä, että omassa organisaatiossa ei pidetty
riittävästi huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisesta. Sen vuoksi työntekijöiden
tehokkuuden taso ei ole haastateltavien mukaan paras mahdollinen, sillä työntekijöiden
potentiaalia ei organisaation toimesta ole valjastettu riittävässä määrin organisaation käyt-
töön. Tämä näkemys on esitetty myös tutkimuskirjallisuudessa, jossa henkilöstövoimava-
rojen asianmukaisella johtamisella ja esimerkiksi työntekijöiden asiantuntemuksen esiin-
nostamisella ja hyödyntämisellä on osoitettu olevan merkitystä työntekijöiden työssä viih-
tymiselle ja sen myötä työvoiman pysyvyydelle (esim. Lammintakanen 2017, 238, 252).

6.1.3 Esimiesten näkökulma johtamiseen

Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastattelussa näkökulma johtamiseen oli melko saman-
lainen kuin työntekijöiden haastatteluissa. Myös johtavat sosiaalityöntekijät kokivat ole-
vansa lähiesimiehinä lähellä alaisiaan ja kykenevänsä tarjoamaan heille tukea jokapäiväi-
sessä työssä. Johtavat sosiaalityöntekijät toivat esille työnkuvansa monipuolisuutta, mikä
käy ilmi esimerkiksi seuraavassa katkelmassa:

”Täs esimiestyös on se hyvä et pystyy tekee sitä esimiestyötä kehittä-
mist johtamista mut myös asiakastyötä -- ja verkostotyötä et se on ehkä
viel monipuolisempaa ku sit ihan lastensuojelun sosiaalityöntekijän.”
(Haastattelu 4, HT3)

Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat johtamistaan yhtäältä kehittämistyöksi ja toisaalta
sosiaalityöntekijöiden ohjaamis- ja tukityöskentelyksi. Johtavien sosiaalityöntekijöiden
näkemys esimiehen roolista oli pääasiassa refleктоiva ja ohjaava. Haastateltavat kuvasivat

huolehtivansa työn rakenteista ja pysähtymisen paikoista kiireisen arjen keskellä. Työn johtajana esimiehen on haastateltavien mukaan jatkuvasti priorisoitava tehtäviä ja autettava myös työntekijöitä laittamaan työtehtävät tärkeysjärjestykseen. Esimiehen on arvioitava työntekijöiden jaksamista ja jaettava tehtävät kunkin voimavarojen mukaan. Esimiesten puheissa kävi ilmi, samoin kuin työntekijöiden puheissa, että esimiehet toimivat tiimeissä selkeästi sekä lastensuojelutyön että johtamisen asiantuntijoina.

Haastateltavat kertoivat luottavansa alaisiinsa, mutta ottavansa tarpeen mukaan selkeämmän ohjaavan roolin havaitessaan esimerkiksi työntekijöiden liian ankaralta vaikuttavan työtahdin. Esimiehen tehtäviin kuuluu haastateltavien mukaan rajata työntekijöitä silloin, kun vaikuttaa siltä, etteivät nämä kykene itse arvioimaan sopivaa työmäärää. Suuret asiakasmäärät tuottavat haasteita esimiehille, jotka kuvasivat raskaaksi ne tilanteet, joissa heidän on jaettava työntekijöille uusia asiakkaita, vaikka tietävät näillä olevan jo ennestään liian monta asiakasta.

Myös johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat ylempää johtoa kaukaiseksi ja kasvottomaksi. Johtavat sosiaalityöntekijät toistivat alaistensa näkemyksen helposti lähestyttävästä lähijohdosta ja etäisestä, työntekijöitä kuuntelemattomasta organisaation johdosta. Esimiehet toivat esille, että heille oli syntynyt kokemus, ettei heidän näkemyksiään kuunneltu päätöksenteossa esimerkiksi silloin, kun päätettiin uusista toimitiloista. Johtavat sosiaalityöntekijät luonnehtivat kuitenkin olevansa tiedonvälittäjänä alaistensa ja ylempien organisaatiotasojen välillä. He pyrkivät viemään vuorovaikutteisesti tietoa omasta tiimistään ylöspäin ja toisaalta tuomaan tiimille tietoa organisaation ylemmiltä tasoilta.

Johtavien sosiaalityöntekijöiden puhe organisaation ylempien tasojen ja lähiesimiestason kohtaamattomuudesta oli samankaltaista kuin työntekijöiden, mikä kuvaa sitä, ettei organisaatiossa toteudu johdon eri tasojen sitoutuminen yhteiseen linjaan. Esimiehetkään eivät ole kokeneet olevansa osana yhteisten sääntöjen sopimista, joten myös heillä on ollut vaikeuksia hyväksyä organisaation päätöksentekoa. Tämä tuottaa haasteita organisaation yhteisen strategian noudattamiselle, koska esimiesten tulisi pystyä sitoutumaan strategiaan ja sitouttamaan siihen oman esimerkkinsä kautta myös työntekijät (Lammintakanen 2017,

252; Huotari 2009, 120). Esimiehet kuvasivat tästä huolimatta pyrkineensä toteuttamaan tiedonvälitystehtäväänsä työntekijöiden ja organisaation ylempien tasojen välillä, eivätkä kuvanneet organisaatiota aivan yhtä jyrkkäsanaisesti kuin työntekijät. Esimiesten ja alais-ten keskenään samankaltaiset näkemykset johtamistyöstä eivät ole aina itsestään selviä, vaan esimiesten ja alaisten näkemyksiä vertailtaessa on havaittu myös selkeitä eroavai-suuksia siinä, mitä eri tehtävissä työskentelevät ajattelevat johtamisesta (esim. Clark ym. 2008, 6).

6.2 Työn organisointi

6.2.1 Oman työn organisointi

Työn organisoinnista keskusteltaessa työntekijöiden esiin tuomat teemat jakautuvat kar-keasti kolmeen ryhmään: oman työn organisointi, esimiehen tuki työn organisointiin sekä organisaatiosta lähtevä työn organisointi. Työntekijät kuvasivat eri yhteyksissä sitä, miten he itse organisoivat työntekoaan, suunnittelivat ajankäyttöään ja järjestivät asiakastyö-tään. Työntekijöiden omalla vastuulla on järjestellä työaikataulunsa siten, että työnteko onnistuu. Haastateltavat kuvasivat omaa rooliaan työn organisoinnissa muun muassa seu-raavalla tavalla:

”Mä oon ite yrittäny se ei nyt ihan onnistu et yritän sillee etten löis ka-lenterii ihan hirveen lukkoon niinkun pitkälle ajalle koska niit yllättävii tilanteit tulee aina ja niit niinku sun pitää pystyy reagoimaan nopees-tiki.” (Haastattelu 2, HT4)

Yllättävistä tilanteista huolimatta työntekijät kuvasivat voivansa itse määritellä pitkälti työpäiviensä sisältöä ja rytmitystä. Haastateltavien mukaan asiakastapaamisia mahtuu yh-teen työpäivään korkeintaan kaksi, ja niiden lisäksi aika kuluu dokumentaatioon, puhelui-hin sekä vuorovaikutukseen verkostojen kanssa. Huolimatta siitä, että työpäivien raken-netta voi suunnitella itse, useimmat haastateltavat kuvasivat kokevansa ajoittain painetta työn sujumisesta, ja tekevänsä töitä normaalin viikkotyöajan yli. Samanlaisia kokemuksia

on raportoitu myös aikaisemmin sosiaalityöntekijöiden työtä tutkittaessa (Mänttari-van der Kuip 2015a, 72).

Oman työn organisointiin vaikuttavat haastateltavien mukaan eniten asiakkaan asiakkuusprosessin vaihe, sosiaalityöntekijän yhteistyö muiden toimijoiden kanssa sekä myös työntekijän oma elämäntilanne. Mikäli asiakkaan kanssa työskentelee paljon muita toimijoita, on aikataulut sovittelava näiden toimijoiden kanssa yhteen, ja sosiaalityöntekijän on välillä joustettava omista suunnitelmistaan. Oman elämäntilanteen osalta sosiaalityöntekijän toivat esiin vaikutusta työn organisoinnille muun muassa siinä, kuinka paljon työtä on mahdollista tehdä normaalin työajan ulkopuolella. Mikäli työntekijällä on esimerkiksi pieniä lapsia, hän ei voi venyttää aikataulujaan yhtä paljon kuin sellainen työntekijä, jonka lapset ovat aikuisia. Työntekijät korostivat, että oman tilanteen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on ensisijaista, ja työntekijän on kyettävä huolehtimaan omista rajoistaan.

6.2.2 Työn organisointi esimiehen tehtävänä

Sosiaalityöntekijöiden tiimien haastatteluissa nousi esille esimieslähtöisiä työnteon organisoinnin muotoja, jotka vaihtelivat yksiköittäin ja tiimeittäin. Haastateltavat toivat esille esimerkiksi erilaisia tiimikokousrakenteita ja työnohjauksen järjestämistä. Säännöllisten perusrakenteiden ylläpitäminen esimiesjohtoisesti oli haastateltavien mukaan tärkeää:

”Siin vaihees ku kaaos rupee iskee ni jos se työn niinku organisoinnin rakenne niinku nää perusrakenteet täällä rupee lipeemään et ihmiset ei oookkaa enää niinku työnohjauksissa eikä tiimeissä ja maanantaikokoukseskaa ei nää enää ketään ni sillon se niinku yleensä sit niinku rupee niinku leviämään monella muullaki tavalla.” (Haastattelu 2, HT1)

Työn organisoinnin osalta haastateltavien sosiaalityöntekijöiden toiveena oli selkeämpi työnohjaurakenne ja mahdollinen yksilötyönohjaus. Tällä hetkellä työntekijät kertoivat

tiimien käyvän ryhmätyönohjauksessa, mutta se ei heidän mukaansa ole paras mahdollinen tuki työhön. Yksilötyönohjausta oli osassa tiimeistä mahdollista saada esimieheltä, mutta selkeämpi ja säännöllisempi rakenne oli haastateltavien toiveissa.

Haastateltavat toivat esille perehdytyksen osana työn organisointia esimiehen toimesta. Tällä hetkellä perehdytyksen taso vaihteli eri tiimien välillä. Selkeää perehdytyskuviota ei haastateltavien mukaan ollut olemassa, ja uuden työntekijän perehdyttäminen oli kollektiivisesti kaikkien tiimin työntekijöiden vastuulla. Silloin kun työntekijöiden vaihtuvuus on maltillista, uusien työntekijöiden perehdyttäminen yhdessä tiimin toimesta ei tuottanut haastateltavien mukaan ongelmia. Jos työntekijöiden vaihtuvuus on tiheää ja uusia työntekijöitä joudutaan perehdyttämään usein, tilanne voi olla muille työntekijöille raskas, ja silloin toivotaan erityisesti esimiehen ottavan vastuuta perehdytyksestä. Kokonaisuudessaan työntekijät kuvasivat toivovansa selkeää perehdytysmallia, jonka mukaan kaikki uudet työntekijät perehdytettäisiin.

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat työn organisoinnista puhuttaessa esille erityisesti säännöllisten kokousrakenteiden ja tiimin vuorovaikutuksen tärkeyden. Esimiehet vaikuttivat tunnistavan tiimin yhteisen keskustelun ja tiimin jäsenten keskinäisen asioiden jakamisen merkityksen työntekijöiden työskentelylle (esim. Lammintakanen 2017, 250). Seuraavassa katkelmassa käy ilmi, kuinka johtavat sosiaalityöntekijät hahmottivat tiimin merkityksen keskusteluareenana ja reflektion välineenä:

”Mä ajattelen kans ne rakenteet on niinku esimiehenä et me pidetään huolta siit et on niitä pysähtymisen paikkoja on se jokaviikkonen tiimi ja sit on tiettyjä muita niinkun paikkoja siinä missä ohjataan ikäänku sitä asiakastyötä mut sitte on niinku tärkeitä että me ollaan lähiesimiehenä läsnä et myös niihin yllättäviin [tilanteisiin.]” (Haastattelu 4, HT1)

Toisaalta esimiehet mainitsivat myös, että kokouskäytännöissä olisi kehittämisen varaa, jotta aikaa ei mene turhaan jaaritteluun, vaan tiimikokoukset tukisivat työtä mahdollisimman hyvin. Esimiehet ilmaisivat huoltaan siitä, ettei tiimikokouksissa aina ehditä käsitellä yhtä paljon eri työntekijöiden asioita.

6.2.3 Kuntaorganisaatiosta lähtevä työn organisointi

Kunnan organisaatio luo työn organisoinnille omat reunaehdot. Tästä esimerkkinä haastateltavat toivat esille esimerkiksi eri palveluiden hakemiseen liittyviä seikkoja sekä muiden viranomaisten ja verkostojen kanssa työskentelyyn liittyviä tekijöitä. Työn organisointi eri toimijoiden kesken ei haastateltavien mukaan aina ole toteutunut tarkoituksenmukaisesti, kuten yksi haastateltava kuvaa seuraavassa katkelmassa:

”Me joudutaan tekee esimerkiks yhdellä kotikäynnillä missä mä olin viime viikolla mä tein niinku ihan muitten viranomaisten työt.” (Haastattelu 1, HT2)

Haastateltavat toivat esille palvelujärjestelmään liittyviä haasteita, jotka leimaavat työn organisointia. Tarpeenmukaisia palveluita ei välttämättä ole olemassa, tai niiden hakeminen ja saaminen voi olla vaikeaa. Organisaation eri tahoilla saattaa olla erilainen näkemys palvelun tarpeesta ja tuottamisesta. Toisaalta saattaa olla, että muut palvelut eivät toimi tarkoituksenmukaisesti. Kuntatason niukat resurssit ja julkisen hallinnon suorituspainee näkyvät sosiaalityöntekijöiden työn organisoinnissa, kun palveluita ei ole saatavilla, tai niiden saaminen on vaikeaa (Mänttari-van der Kuip 2015a, 72). Tämän vuoksi haastateltavat kertoivat, että heillä on useita sellaisia asiakkaita, jotka eivät kuuluisi lastensuojelun asiakkaiksi. Koska heidän tarpeensa mukaista palvelua ei ole saatavilla, työntekijät eivät voi tai halua päättää asiakkuutta, vaan pitävät asiakkaina sellaisiakin lapsia, joilla suojelun tarvetta ei ole, tai se on päättynyt.

Lastensuojeluprosessin organisointi Helsingin kaupungissa (Helsingin kaupunki 2017) on haastateltavien näkökulmasta siten ongelmallinen, että työntekijät eivät pääse tarkastelemaan oman työnsä vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Jos asiakkaana oleva lapsi otetaan huostaan, hänen asiakkuutensa siirtyy sijaishuoltoon, eikä huostaanoton tehnyt avohuollon sosiaalityöntekijä enää ole mukana asiakkaan prosessissa. Näin ollen työntekijä ei pääse reflektoimaan ratkaisunsa vaikuttavuutta. Haastateltavat pohtivat, että oman työn pitkäjänteinen tarkastelu ja joskus myös akateemisin keinoin tutkiminen olisi hyödyllistä niin asiakkaiden kuin työntekijän näkökulmasta.

Organisaation ilmapiirin merkityksen työntekijöiden työteholle ja työn organisoinnin onnistumiselle on havaittu olevan suuri (esim. Blome & Steib 2014, 183). Kuntaorganisaation tasolla olisikin syytä kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöillä olisi asianmukaiset mahdollisuudet toteuttaa työtehtäväänsä. Palvelujärjestelmän puutteiden lisäksi puutteelliset resurssit tai epäoikeudenmukainen resurssien jako organisaatiossa vaikeuttaa tai estää työn tavoitteiden saavuttamista, mikä heijastuu työn organisoinnin lisäksi työntekijöiden hyvinvointiin sekä työskentelyilmapiiriin (Blome & Steib 2014, 184).

Asiakasmäärä ja asiakkaiden kanssa käytettävissä oleva aika nousivat myös esille haastateltavien puheenvuoroissa. Kuntaorganisaatio määrittelee osaltaan ne resurssit, jotka työnteolle kulloinkin ohjataan, ja nämä vaikuttavat yksittäiselle sosiaalityöntekijälle ohjautuvaan asiakasmäärään. Työntekijät korostivat, ettei ole mahdollista osoittaa absoluuttista lukua, jonka mukainen asiakasmäärä olisi aina sopiva. Se riippuu työntekijöiden mukaan useista tekijöistä. Organisaatiolähtöisen työn organisoinnin lähtökohdiksi on aiemmin kuvattu kolme tärkeää tekijää: esimiehen tuki, resurssien saatavuus ja työntekijöiden osamisen varmistaminen (Juby & Scannapieco 2007, 96–97). Nämä tekijät nousivat selkeinä esille myös tämän tutkielman haastateltavien puheissa.

6.2.4 Työtilat ja työn organisointi

Erityisen näkyvänä seikkana työn organisoinnin osalta haastateltavat toivat esille monitilatoimistoihin siirtymisen ja sen vaikutuksen työnteolle. Työtilojen ja -välineiden organisointia eivät nostaneet esille lainkaan ne haastateltavat, jotka työskentelivät omissa työhuoneissa. Monitilatoimistoihin muuttaneet työntekijät sen sijaan mainitsivat toimitilat useaan otteeseen eri yhteyksissä. Fyysisen ympäristön ollessa kohdallaan sen vaikutuksen työssä viihtymiselle ja työn tehokkuudelle on havaittu olevan myönteinen, mutta puutteiden esiintyessä fyysisessä työskentely-ympäristössä työntekijöiden työteho voi kärsiä (esim. Johnson ym. 2017, 3; Hamama 2011, 1337). Niillä työntekijöillä, joiden fyysinen työskentely-ympäristö oli toiveiden mukainen, eikä siinä ollut tapahtunut muutosta, asia ei tullut puheeksi. Monitilatoimistoissa työskentelevien fyysinen työskentely-ympäristö ei tutkielman teon hetkellä vaikuttanut olevan toiveiden mukaisella tasolla, joten se nousi esille heidän puheissaan kielteisenä asiana työn organisointiin liittyen.

Monitilatoimiston merkitys työntekijöiden kokemukseen omasta työstään nousi esiin kummassakin fokusryhmässä, joka työskentelee monitilatoimistossa. Työskentelytilat mainittiin kysyttäessä työn huonoista puolista. Haastateltavat kuvasivat uudenlaisen työskentelytilan tehneen työstä yksinäisempää. Muutos muutti myös tiimin rakennetta, sillä osa tiimeissä aiemmin työskennelleistä työntekijöistä vaihtoi työpaikkaa tilamuutoksen takia. Tämän lisäksi työntekijöiden väliset kohtaamiset ja vapaa keskustelu ovat vähentyneet uusiin tiloihin muuttamisen myötä, mikä käy ilmi seuraavasta katkelmasta:

”Kontakti oman tiimin kanssa on vähentynyt selvästi sen jälkeen kun me muutettiin tänne.” (Haastattelu 5, HT3)

Monitilatoimistossa työskentelevät työntekijät kuvasivat joutuvansa pohtimaan uudella tavalla oman työnsä organisoimista, kun omaa työpistettä ei ole. Tällä on ollut merkitystä työajan käytössä. Asiakastyön kannalta monitilatoimisto on muuttanut työskentelyä, sillä työntekijät kuvailivat olevansa heikommin asiakkaiden tavoitettavissa. Esimerkkinä tästä eräs haastateltava kuvasi puhelimeen vastaamisten vaikeutuneen:

”Se et ku ei oo niit omii työhuoneita ni sit vaikka puhelimen käyttö ni niin tota sitäki pitää ihan eri taval miettii mä en ainakaa niinku vastaa läheskään kaikkiin puheluihin saman tien - - ehkä tietyl taval mun mielest on myös huonontanu ehkä meiän tavotettavuutta jotenki.” (Haastattelu 3, HT1)

Haastateltavat kokivat työn tehokkuuden kärsineen uudenlaisten tilojen myötä. Oman työn organisointi hankaloituu, kun töitä ei voi hoitaa omassa tahdissa, vaan on sopeuduttava muiden samassa tilassa työskentelevien aikatauluun. Tilat eivät haastateltavien mukaan palvele lastensuojelutyötä, joka on keskittymistä vaativaa ja luonteeltaan ennakoimaton. Työntekijät eivät kuvanneet työskentelytiloja suoranaisesti rauhattomiksi, kuten monitilatoimistoista puhuttaessa usein käy (esim. Pääkkönen ym. 2016, 12), mutta kokivat, ettei tiloissa voi tehdä työtä tarpeenmukaisella tavalla. Puhelimeen ei voi vastata, jotta ei häiritsisi muita, eikä kollegoiden kesken voi keskustella vapaasti.

Sosiaalityöntekijöiden työn fyysisestä ympäristöstä eli työskentelytiloista on kirjoitettu aikaisemmin erityisesti sosiaalitoimistojen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta (Lovio & Muurinen 2013; 2015). Tilojen merkityksen on havaittu olevan pienistä tekijöistä koostuva kokonaisuus, joka saattaa vaikuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden viihtyvyyteen voimakkaasti. Lovion ja Muurisen artikkeleissa on kuvattu erilaisia tilojen suunnitteluun liittyviä kokeiluita, jotka ovat olleet lyhytaikaisia ja matalalla kynnyksellä toteutettavia. Kokeiluiden myötä tiloja voidaan suunnitella vastaamaan paremmin niiden käyttäjien tarpeita. Kokeilu menetelmänä lisää siihen osallistuvien kokemusta osallisuudesta. (Lovio & Muurinen 2015, 221) Tämän tutkielman haastateltaville ei ollut syntynyt kokemusta osallisuudesta tilojen suunnitteluun, mikä voi osaltaan olla syynä kielteiselle suhtautumiselle muutokseen.

6.3 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

6.3.1 Työssä jaksamista edistävät ja heikentävät tekijät

Haastateltavien esille tuomat työssä jaksamista edistävät asiat voidaan jakaa kahteen luokkaan. Toisessa ovat työhön itseensä eli työn substanssiin liittyvät asiat, toisessa työn puitteisiin liittyvät teemat. Tämä jako esiintyy myös työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Smith & Shields, 2013, 190–191; Hamama 2011, 1335; Kara & Meltti 2009, 25). Substanssiin liittyviä asioita olivat haastateltavien puheissa työn vuorovaikutteinen luonne, lasten ja perheiden kanssa työskentely, työn vaihtelevuus ja haastavuus sekä työn itsenäisyys. Työn puitteisiin liittyviä teemoja olivat pysyvät ja kokeneet kollegat, hyvä tiimihenki, kollegoiden ja esimiehen tuki sekä keskustelu ja reflektio yhdessä tiimin kanssa. Kaikki haastateltavat jakoivat nämä ajatukset työssä jaksamista edistävästä tekijöistä. Erityisesti haastatteluissa korostettiin tiimin ja reflektiivisen keskustelun merkitystä työssä jaksamiselle.

Asiakkaiden kanssa työskentelyä haastateltavat kuvasivat työnsä ytimeksi, ja se toi heille onnistumisen kokemuksia. Haastateltavien mukaan asiakastyötä saa tehdä omalla persoonallisella tavallaan ja itsenäisesti, mitä he kuvasivat olennaiseksi työssä viihtymisen kannalta. Haasteelliset asiakastapaukset toivat pääasiassa haastateltaville energiaa ja lisäsivät työn tyydyttävyyttä, sillä haastateltavat kokivat, että monimutkaisten tapausten kanssa työskentely oli juuri heidän osaamisalueensa mukaista työtä. Näkemykset asiakastyön merkityksestä työssä jaksamista edistävästä tekijänä ovat samansuuntaisia kuin aiemmat tutkimuksissa havaitut näkemykset (esim. McFadden ym. 2015, 1547; Kara & Meltti 2009, 25–26). Haastateltavat kuvasivat tekevänsä vaikuttavaa työtä sekä kykenevänsä autamaan asiakkaita ja saamaan aikaan positiivista muutosta asiakkaiden elämässä:

”Ne on aika pieniä asioita välillä mut ne tuo myös ittelle sen ilon et tuntuu et on jotain mitä tarjota siihen et toinen tuntee olevansa toivotonmas tilanteessa.” (Haastattelu 2, HT3)

Työssä jaksamisen kannalta kielteiset teemat olivat selkeämmin organisaatio- ja rakenne- lähtöisiä, eivätkä työntekijät kuvanneet työn luonteeseen kuuluvien asioiden olevan oman työssä jaksamisensa esteenä. Jaksamista heikensivät työntekijöiden mukaan työhön kohdistuvat kohtuuttomat odotukset organisaatiossa ja julkisuudessa, kiire ja siitä johtuva riittämättömyyden tunne, töiden kasaantuminen ja ennakoimattomuus, riippuvaisuus toisista viranomaisista ja muista toimijoista, työn yksinäisyys sekä liian suuri asiakasmäärä. Liiallinen kiire ja työntekijöiden kokemus siitä, ettei työtä ole mahdollista tehdä sellaisella tasolla kuin työntekijät kokisivat tarpeelliseksi tai eettisesti kestäväksi, ovat tuttuja teemoja myös aiemmasta tutkimuksesta (esim. Mänttari-van der Kuip 2015a, 72). Myös asiakastapausten monimutkaistuminen sekä organisaation tiedonkulun puutteet mainittiin työssä jaksamista kuormittavina tekijöinä. Työntekijöiden jaksamista kuormitti myös kokemus siitä, ettei heidän työtään arvosteta organisaation sisällä tai yhteiskunnassa yleisesti. Eräs haastateltava kiteytti työn kuormittavuuden seuraavasti:

”Meil on liikaa töitä emmekä ennätä tehdä sillä huolellisuudella ja ja halulla mitä toivoisi.” (Haastattelu 5, HT2)

Haastateltavat työntekijät eivät halunneet antaa absoluuttista lukua sopivasta asiakasmäärästä. He korostivat asiakkaiden keskinäistä erilaisuutta ja tilanteiden vaihtelevuutta. Eri työntekijöiden näkökulmasta tietty asiakasmäärä voi olla sopiva tai liian suuri riippuen työskentelyn vaiheesta, asiakkaan perheen tilanteesta sekä työntekijän omasta elämäntilanteesta. Asiakasmäärää tärkeämpänä työntekijät pitivät sitä, että kunkin asiakkaan kanssa olisi mahdollista käyttää tapauskohtaisen tarpeen mukainen määrä työaikaa.

6.3.2 Työhyvinvoinnin taso

Työhyvinvoinnista kysyminen tuotti erilaisia vastauksia tiimeistä riippuen. Osa haastateltavista kuvasi työhyvinvointiaan hyväksi, toiset taas kokivat, etteivät voi edes puhua työhyvinvoinnista, koska se oli niin huonoa. Suhtautuminen työhyvinvointiin erosi selkeästi erilaisissa tiloissa työskentelevien tiimien välillä. Fyysisen työskentely-ympäristön on havaittu olevan merkityksellinen tekijä työhyvinvointia mitattaessa (esim. Johnson ym. 2017, 3; Hamama 2011, 1337), joten haastateltavien kuvaukset työhyvinvoinnin tason muutoksesta työskentely-ympäristön muutoksen yhteydessä ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa haastateltavat toivat esiin tiimirakenteen ja kollegoiden merkityksen. Mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, työntekijät kuvasivat tilannetta kuormittavaksi. Pysyvät ja kokeneet työntekijät tiimissä lisäsivät haastateltavien mukaan muiden työntekijöiden hyvinvointia, mikä käy ilmi seuraavissa puheenvuoroissa:

”Tääl on niinku paljon sellasii työntekijöitä jotka on pitkään tehny täs samas yksikös vielä työtä ni mun kohdalla kyl se niinkun tosi paljon kannattelee sitä mun työhyvinvointia ja työssä jaksamista.” (Haastattelu 1, HT4)

”En mä ainakaa voi valittaa täl hetkellä mut se on kaikkien se on must monien asioiden summa mä sanon et ei varmaan tuntuis tältä jos tota kaikki työntekijät olis lähdössä tai jotain.” (Haastattelu 2, HT1)

Haastateltavien näkemykset pysyvien ja pitkäaikaisten työntekijöiden merkityksestä tiimin hyvinvoinnille ovat samansuuntaisia kuin aiemmat havainnot kollegiaalisesta tuesta (esim. Baldschun 2014, 79). Työhyvinvointia kuvattiin monen haastateltavan toimesta vaihtelevaksi, mutta pääasiassa hyväksi. Yksittäisiä hankalampia tilanteita ja kiireisempiä aikoja saattoi olla, mutta ne eivät vaikuttaneet kokonaiskuvaan. Vaihtelevuus tuli puheeksi useamman haastateltavan toimesta, kuten seuraavassa katkelmassa:

”Se on niin vaihtelevaa se on niin päivästä kiinni joinain päivinä on se että en osannut mitään tein kaiken ihan väärin ja haluan vaan mennä kotiin ja jäädä sinne mut sit on välil nii hyviä päiviä et ku tuntuu et hei täähän meni tosi kivasti ja sain jotain eteenpäin ja jotain tapahtu sillee joka päivä eri fiilis mut ehkä kumminki plussan puolella.” (Haastattelu 2, HT3)

Haastateltavat mainitsivat myös työntekijän oman vastuun työhyvinvoinnistaan. Tämä näkemys esiintyy tutkimuskirjallisuudessa puhuttaessa sosiaalisesta työhyvinvoinnin ulottuvuudesta ja työskentely-ympäristöstä. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa moni ulkoinen tekijä, mutta yksittäisen työntekijän on syytä myös itse huolehtia omasta jaksamisestaan (esim. Baldschun 2014, 79–80). Realistinen suhtautuminen työn luonteeseen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen nousivat esille useamman haastateltavan puheissa.:

”Mä oon samaa mieltä et se aaltoilu on tai siis et jatkuva vaihtelu et se täytyy myös siin omas olos niinku sietää että et välil on niit hetkii kun niinku oikeesti ei jaksu mitenkään ja sit taas jaksaa.” (Haastattelu 2, HT5)

”Mä voin antaa itelleni krediittiä et mä huolehdin itsestäni.” (Haastattelu 2, HT1)

Tiimin ja työkaveruuden merkitys mainittiin tärkeänä ja arvostettuna tekijänä. Tiimihenkeä kuvattiin useimmissa tiimeissä hyväksi ja kollegoiden välistä tukea riittäväksi. Hyvä tiimihenki ja tiimin tuki olivat haastateltavien mielestä olennaisia työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Tiimin merkitys lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia edistävänä tekijänä on havaittu myös tutkimuskirjallisuudessa (esim. Baldschun ym. 2017, 8), ja hyvän tiimihengen ylläpitäminen on niin tutkijoiden kuin tämän tutkielman haastateltavien näkökulmasta tärkeää.

6.3.3 Monitilatoimistot työhyvinvoinnin näkökulmasta

Haastateltavat toivat esiin monitilatoimistojen merkityksen työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Dialogi kollegoiden kanssa on haastateltavien mukaan vähentynyt ja jopa loppunut, kun tilat eivät mahdollista vapaata keskustelua. Asiakasasioista keskusteleminen ei onnistu monitilatoimistossa. Tämä kuului haastateltavien puheessa turhautumisena:

”Ennen saatto mennä niinku johonki toisen huoneeseen juttelemaan hetkeksi tai oli yhteinen se sosiaalitila mihin saatto mennä.” (Haastattelu 5, HT3)

”Se voi johtuu vähän tästä tästäkin tästä tilaratkasust mun mielestä et kyl silloin ku oli omat työhuoneet ni niin oli enemmän semmosta et meni jonkun toisen työntekijän huoneeseen ja istuttiin alas ja mietittiin siin rauhassa.” (Haastattelu 5, HT1)

Ne työntekijät, jotka työskentelivät omissa työhuoneissa eivät tuoneet esille tilojen merkitystä työhyvinvoinnille. Monitilatoimistojen vaikutuksen työntekoon ja työssä viihtymiseen nostivat esille ne työntekijät, jotka olivat muuttaneet monitilatoimistoon. Esimiesten yhteisessä haastattelussa tilakysymystä pohtivat kaikki esimiehet.

Työhyvinvoinnin kannalta monitilatoimistojen vaikutus on haastateltavien mukaan tähän mennessä näkynyt ainakin siinä, ettei jokaiselle riitä työpistettä ja joskus töitä joutuu tekemään epäergonomisissa olosuhteissa. Tällä voi olla kauaskantoisiakin vaikutuksia, mikäli epäergonomiset työolot vaikuttavat työntekijöiden psykosomaattiseen hyvinvointiin (esim. Baldschun 2014, 81). Viihtyvyys työssä on haastateltavien mukaan vähentynyt uusiin tiloihin muuttamisen myötä, sillä se on vaikuttanut tiimirakenteeseen eri tavoin. Osa tiimien aiemmista työntekijöistä vaihtoi työpaikkaa muutoksen vuoksi, mikä on osaltaan vaikuttanut tiimin työskentelyyn.

Työskentelytilojen on tiedetty olevan merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta (Johnson ym. 2017, 3; Hamama 2011, 1337), ja myös tämän tutkielman haastateltavat toivat esille työtilojen muutoksen aiheuttaneen heidän työhyvinvointinsa heikkenemistä. Monitilatoimistot sinänsä eivät ole kaikkialla herättäneet kielteisiä tunteita, vaan niitä on pidetty joillain aloilla viihtyvyyttä lisäävinä (Haapakangas & Hongisto 2016). Tämän tutkielman aineiston perusteella lastensuojelutyö ei sovellu monitilatoimistossa tehtäväksi työksi samalla tavoin kuin jotkut toiset alat, joissa monitilatoimistoihin on oltu tyytyväisiä.

6.3.4 Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemys työhyvinvoinnista

Johtavat sosiaalityöntekijät pohtivat työhyvinvointia omasta ja alaistensa näkökulmasta. Johtavien haastattelussa korostuivat työn kuormittavuus ja asiakasmäärä sekä asianmukaisten työtilojen ja työvälineiden merkitys työhyvinvoinnille. Tärkeänä työhyvinvointia edistävänä asiana myös johtavat sosiaalityöntekijät toivat esille tiimihengen ja hyvän työyhteisön merkityksen.

Niin ikään johtavien sosiaalityöntekijöiden haastattelussa kävi ilmi selkeä ero erilaisissa toimitiloissa työskentelevien suhtautumisessa työhyvinvointiin. Monitilatoimistossa työskentelevät esimiehet olivat huolissaan sekä omasta että alaistensa työhyvinvoinnista. Työntekijöiden hyvinvoinnin kuvattiin jääneen taka-alalle uudistuksia suunniteltaessa:

”Ja se vaikuttaa kans siihen et miten ihmiset jaksaa ja tehä työtä ku tuntee et ei sitä työtä arvosteta niin et on kunnon työtilat ja työvälineet.”
(Haastattelu 4, HT3)

Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat kollegoiden välisen keskustelun ja asioiden jakamisen tärkeäksi oman työhyvinvointinsa kannalta. Johtavien sosiaalityöntekijöiden säännölliset esimieskokoukset olivat heidän mukaansa hyviä tilaisuuksia työn reflektoinnille. Johtavan sosiaalityöntekijän työssä tiimien työntekijöiden vaihtuvuus näkyy haastateltavien

mukaan kuormittumisena, kun epätietoisuus työntekijöiden saatavuudesta painaa mieltä ja uusien työntekijöiden perehdytys vie esimiehen aikaa.

”Esimiehenä sitä iteki joutuu välillä miettimään et kuinka paljon mä niinku laitan itseäni peliin ennen ku mä niinku sitte taas oon burn outissa.” (Haastattelu 4, HT3)

Haastattelussa kävi ilmi, että johtavat sosiaalityöntekijät tekevät ajoittain myös sosiaalityöntekijöiden töitä, sillä työntekijöitä ei ole kaikissa tiimeissä tarpeeksi. Uusia asiakkaita ei voi työntekijäpulasta huolimatta olla ottamatta vastaan, joten johtavien sosiaalityöntekijöiden työnkuvassa on vajaissa tiimeissä myös tavallista enemmän asiakastyötä. Johtavan sosiaalityöntekijän on punnittava yhtäältä alaistensa jaksamista ja toisaalta omaa jaksamistaan töitä jakaessaan, ja toisinaan johtava sosiaalityöntekijä saattaa päätyä tekemään itse ylimääräistä työtä säästääkseen alaisia liialliselta työkuormalta.

6.4 Omaan työhön vaikuttaminen

6.4.1 Työn sisältö

Haastateltavat kuvasivat voivansa tehdä työtä omilla aivoillaan, itsenäisesti ja omalla persoonallisella tavallaan. Työllä kuvailtiin olevan tietyt reunaehdot, ja työn luonne on sellainen, että tiettyihin asioihin ei voi itse vaikuttaa, mutta näiden puitteissa työntekijällä on melko vapaa mahdollisuus määritellä työskentelyään itse. Tämä käy ilmi seuraavasta lainauksesta:

”Työtä voi tehdä tosi eri tavalla ja meki ollaan niiku työntekijöinä erilaisia ja semmoseen ehkä hyvään tai riittävään lopputulemaan voi päästä niinku montaa eri kautta ettei oo ehkä semmost yhtä oikeeta tapaa toimii.” (Haastattelu 2, HT4)

Työntekijät kuvasivat tiettyjen reunaehtojen olevan itsestään selvästi työn luonteeseen kuuluvia. Lastensuojelua kuvattiin viimesijaiseksi palveluksi, josta ei voida rajata asiakkaita pois. Sen vuoksi asiakastilanteiden monimutkaisuus ja haastavuus olivat haastattelujen mukaan oletusarvoisia asioita. Työn luonteeseen kuvattiin kuuluvan myös sen, että usein tulee yllättäviä tilanteita, joiden vuoksi omia suunnitelmia on muokattava, kuten haastateltava kuvaa tässä katkelmassa:

”Aamulla voi olla sellanen lastensuojeluilmoitus et nyt sä tiedät et sä perut kaiken muun ja nyt sä hoidatki tätä loppuviikon” (Haastattelu 1, HT5)

Yllättävien tilanteiden lisäksi omaan työhön vaikuttamisen esteenä on haastateltavien mukaan välillä muiden viranomaisten toiminta. Yhtäältä työ on itsenäistä ja pohjautuu pitkälti työntekijän omaan harkintaan ja päätöksentekoon, mutta toisaalta toinen viranomainen saattaa tehdä ratkaisun, joka pakottaa myös sosiaalityöntekijän muuttamaan omia suunnitelmiaan. Seuraavassa aineistolainauksessa haastateltava kuvaa, kuinka jäsentää vallan ja vastuun suhteessa muihin viranomaisiin:

”Ja sit se valta ja vastuu meil ei oo oikeestaan juurikaan valtaa mihinkään me ei pystytä päättämään tosiasiallisesti itse mitä palveluja perhe saa vaan ne on muut tahot mutta meille on laitettu se niinku periaatteessa vastuu siitä että niinku aika ohuesti näitä palveluja loppujen lopuks on.” (Haastattelu 5, HT4)

Haastateltavien mukaan työn sisältöön voi siis jossain määrin vaikuttaa esimerkiksi siinä, miten työtään tekee. Tapaamisten ajankohtia ja sisältöjä voi itse suunnitella. Asiakkaita ei kuitenkaan voi valikoida vaan asiakaskunta koostuu kaikista niistä, joilla palvelutarpeen arvioinnissa on käynyt ilmi suojelun tarve. Toisiin viranomaisiin ja muihin asiakkaan kanssa toimiviin toimijoihin on myös haastavaa vaikuttaa. Haastateltavat toivat esille myös kiireen merkityksen omaan työhön vaikuttamiselle. Liian kiireisessä aikataulussa työtä ei ehdi suunnitella eikä asiakkaita voi tavata enempää kuin on aivan pakko.

Kokemus itsenäisyydestä ja ammatillisesta autonomiasta on olennainen, kun tarkastellaan työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä ja viihtymistä työssä (esim. Blome & Steib 2014, 185; Kara & Meltti 2009, 22). Mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemiseen heijastavat ammatillista autonomiaa. Lastensuojelun sosiaalityöntekijän osalta ammatillinen autonomia näyttää jakautuvan kahteen osaan: yhtäältä työmenetelmiä voi valita vapaasti oman harkinnan mukaan, mutta toisaalta asiakastyön kokonaisuudessa työntekijä joutuu ottamaan hyvin pitkälti huomioon toiset toimijat ja palvelujen saatavuuden.

Johtavat sosiaalityöntekijät toivat haastattelussa esille olevansa tyytyväisiä työnsä sisältöön. Heillä oli kokemus siitä, että työ on sisällöltään monipuolista. Heidänkin osaltaan työllä on tietysti ulkopuolelta tulevat reunaehdot, mutta niiden puitteissa työtä on mahdollista tehdä parhaaksi katsomallaan tavalla.

6.4.2 Oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Haastateltavat kuvasivat, että omaan työhön voisi vaikuttaa omaa osaamista kehittämällä esimerkiksi erilaisissa organisaation tarjoamissa koulutuksissa, mutta niihin tulee harvoin osallistuttua. Osa haastateltavista pohti tämän johtuvan työntekijän omasta työn organisoinnista, toiset taas kuvasivat sen johtuvan enemmän olosuhteista. Koulutuksia tarjotaan, mutta on työntekijän omalla vastuulla järjestellä työtilanteensa niin, että koulutuksiin on asiakastyön puolesta mahdollisuus osallistua. Myös johtavat sosiaalityöntekijät pohtivat kouluttautumismahdollisuuksien olevan periaatteessa hyvät, mutta niihin osallistuminen ei usein onnistu kiireestä johtuen. Alla olevassa katkelmassa haastateltava pohtii mahdollisuuksiaan osallistua koulutuksiin:

”No siis nii sillä tavalla ei kukaa kiellä menemästä mutta sitte taas että jos sä nyt oot vaikka kaks päivää jossain koulutuksessaki ni ei kukaa tee sit niit töitä sillä välin et sit se pitää ite niinku arvioida että pystyykö menemään.” (Haastattelu 3, HT1)

Sosiaalityöntekijän peruskoulutuksen ulkopuolista osaamista tai koulutusta ei haastateltavien mukaan ole hyödynnetty työnantajan toimesta. Useilla työntekijöillä oli aiemmin hankittua osaamista tai kiinnostuksenkohteita, joita he hyödynsivät tiimin sisällä esimerkiksi auttamalla kollegoita osaamisaluettaan koskevilla tilanteilla. Se ei kuitenkaan näy virallisesti missään, eikä se ole organisaation tiedossa. Haastateltavat toivat esille, ettei oman osaamisen hyödyntämiseen löydy töissä tilaa:

”Ei oo hirveesti mahdollisuuksii kehittää sitä omaa osaamista mut myöskään ei niinku tuoda esiin sitä jokaisen niinku erityisosaamista et et sille ei oo jotenki oo aikaa eikä paikkaa.” (Haastattelu 1, HT3)

Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen tuottaa työntekijöille tyydytyksen tunnetta työssä ja edistää työhön sitoutuneisuutta (esim. Blome & Steib 2014, 184). Mahdollisuus tarjota osaamistaan organisaation ja kollegoiden käyttöön antaa työntekijälle kokemuksen siitä, että häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan. Tämän kautta työntekijä kokee olevansa työyhteisössään oikeassa paikassa, ja tunne työpaikkaan kuulumisesta vahvistuu. Työntekijä ei koe tarvetta hakeutua muualle töihin, mikä edistää organisaation tavoitteiden toteutumista, sillä suuri työntekijöiden vaihtuvuus kuormittaa organisaatiota. (Blome & Steib 2014, 184–185.)

Varsinainen oman työn kehittäminen on haastateltavien mukaan vähäistä. Työntekijät kuvasivat, että heitä turhauttaa osallistua erilaisiin kehittämiskyselyihin ja tutkimuksiin, koska heillä on vahva kokemus siitä, ettei heidän näkemyksiään oteta huomioon:

”Tullu semmonen turhautuminen et mä en oikeastaan viitti halua osallistuu niihin jos kysytään et ottakaa kantaa tähän asiaan ja vastatkaa nyt ja tää liittyy semmoseen kehittämishankkeeseen et mä en löydä niit kenen ääntä sit niist lopullisista.” (Haastattelu 5, HT1)

Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta työhön kuuluu paljon asioita, joihin ei ole mahdollista vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa asiakasmäärät ja muiden viranomaisten toiminta. Toisaalta johtavat toivat esille pyrkivänsä aina vaikuttamaan niihin asioihin, joihin heillä on tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa.

”Näis on paljon niinku sellast mille me ei voida kauheesti ees vaikuttaa et ne on mun mielestä niinku muusta tekijästä kiinni et toimiiko esimerkiksi sosiaalihuoltolain mukaan sosiaalityö onko siellä sosiaalityöntekijöitä ottamas vastaan näitä jotka ei tarvii suojelua (,) esimerkiksi tämmösistä asioista niihän me ei kauheesti voida vaikuttaa.” (Haastattelu 4, HT1)

Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat työnsä olevan esimies- ja kehittämistyötä, jolloin heidän tehtävänään on pyrkiä kehittämään tiimiensä käytäntöjä ja omaa työtään niin, että asiakastyö olisi mahdollisimman hyvällä tasolla. Johtavat sosiaalityöntekijät mainitsivat pyrkivänsä kehittämään ohjeistuksia ja tiedottamaan niistä työntekijöille sekä tukemaan työntekijöitä haastavissa tilanteissa. Näissä tilanteissa he hyödyntävät omaa osaamistaan pyrkien vähentämään sosiaalityöntekijöiden kuormitusta.

6.4.3 Asiakastyö ja sosiaalityöntekijän rooli

Asiakastyötä voi haastateltavien mukaan tehdä parhaaksi katsomillaan menetelmillä, ja työntekijä voi suunnitella sekä aikatauluttaa työtä pääasiassa itsenäisesti. Työntekijät kuvasivat asiakastyötä luonteeltaan sellaiseksi, ettei kaikkeen kuitenkaan voi vaikuttaa itse. Suunnittelun kannalta haasteita syntyy asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa työskentelystä. Yhteistyökumppanien aikataulut ja toiveet saattavat aiheuttaa rajoitteita työn suunnittelulle. Näkemyseroja työskentelyn sisällöstä esiintyy niin yhteistyökumppanien kuin asiakkaidenkin kanssa.

Työntekijät mainitsivat asiakastyön haasteena lisäksi asiakaskunnassa edustetun kulttuurien kirjon sekä vahvasti erityistarpeiset asiakkaat, joiden kanssa työskentelyyn tarvittaisiin erikoistuneempaa osaamista kuin nyt on mahdollista tarjota. Asiakastyössä haastetta tuottaa haastateltavien mukaan myös se, ettei koskaan voi olla täysin varma onko valittu toimintatapa oikea ja sopiva juuri kyseiselle asiakkaalle. Yksi haastateltava kuvasi asiakastyön laadun tarkastelua seuraavalla tavalla:

”Must yks [asiakastyön laadun] mittari on kyl niinku et nää - - verkostot niin niissä sit kyl myös voi mitata sitä omaa niinku tavallaan niinku asemaansa et sit ku niinku näkee niinku et sä meet siihen sul on ihan oikeesti asiantuntemus siitä perheestä ja siit lapsesta ja niinku et et siinä hän pääsee myös niinku näkee sitä miten sitä työtänsä on tehny.” (Haastattelu 2, HT1)

Vaikka haastateltavat kuvasivat voivansa tehdä työtä itsenäisesti ja itse valituin menetelmin, he mainitsivat myös, että asiakkaiden kanssa ei ole mahdollista työskennellä niin paljon ja intensiivisesti kuin työntekijä itse haluaisi. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat ja työskentelyn intensiteetti riippuu asiakkaan tarpeista sekä työskentelyn vaiheesta. Työntekijät toivat esille toiveen riittävän pienestä asiakasmäärästä, jotta he ehtisivät tavata asiakkaita riittävän paljon luodakseen heidän kanssaan luottamuksellisen suhteen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet asiakkaiden kanssa käytettävään työskentelyaikaan olivat haastateltavien mukaan vähäiset.

Asiakastyön on kuvattu olevan sosiaalityöntekijöiden työssä pääasiassa työhyvinvointia edistävä tekijä (esim. McFadden ym. 2015, 1547; Kara & Meltti 2009, 25–26), mikä kävi ilmi myös tämän tutkielman haastatteluissa. Asiakastyöhön liittyen työntekijöiden kehitystoiveet liittyivätkin pääasiassa siihen, että asiakastyön tekemiselle olisi riittävästi aikaa ja resursseja käytettävissä. Mikäli asiakastyö tuottaa työntekijälle kuormitusta, syy on tavallisesti työtä ympäröivissä rakenteissa, ei niinkään asiakkaissa itsessään (Kara & Meltti 2009, 25–26). Tämä kävi ilmi myös tämän tutkielman haastatteluissa, joissa työntekijät

pohtivat, ettei tavallisissa lastensuojelun avohuollon tiimeissä välttämättä ole erityistarpeisten tai muista kulttuureista tulevien asiakkaiden tarpeita vastaavaa osaamista, jolloin tällaiset tapaukset saattavat kuormittaa tiimiä tai yksittäisiä työntekijöitä.

Sosiaalityöntekijän roolina asiakastyössä oli haastateltavien mukaan useimmiten koordinaattorina tai seremoniamestarina toimiminen. Sosiaalityöntekijän tehtävänä on luoda asiakkaan tilanteesta kokonaiskuva sekä toimia linkkinä asiakkaan ja muiden palvelujen välillä. Sosiaalityöntekijän tehtävää kuvattiin muun muassa seuraavalla tavalla:

”Tää on vähän niinku jostain otettu tää tilaaja-tuottajamalli, me ollaan vähän niinku tilaamassa niitä jotain palvelui sit joku järjestää ne jos järjestää.” (Haastattelu 5, HT1)

Työntekijät kuvailivat työtään myös myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta, sillä he kokivat tehtäväkseen markkinoida lastensuojelun palveluita asiakkaille ja perheille. Onnistuessaan tässä työntekijä sai asiakkaan ymmärtämään, että tämä tarvitsee palvelua, jota ei kenties alun perin ollut halunnut tai kokenut tarvitsevänsä. Sosiaalityöntekijän rooli oli asiakasprosessissa haastateltavien mukaan vaihteleva, eikä siihen aina itse voinut vaikuttaa. Välillä muut toimijat olivat suuremmassa roolissa asiakkaan kanssa työskentelyssä. Pääasiassa sosiaalityöntekijän tehtävänä oli tällöin toimia sosiaalityön ammattilaisena ja erityisasiantuntijana.

7 Johtopäätökset

7.1 Lastensuojelutyön johtaminen ja organisointi

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsitteli haastateltavien näkemyksiä työn johtamisesta ja organisoinnista. Esimiesten haastattelussa näkökulmat johtamiseen ja työn organisointiin poikkesivat osaltaan työntekijöiden haastatteluista. Esimiehillä oli myönteisempi kokemus omaan työhönsä vaikuttamisesta. He kokivat voivansa edistää asioita selkeämmin kuin työntekijät. Toisaalta myös esimiehet toivat esille monitilatoimistojen merkityksen työskentelylle sekä sen, että heidän näkemystään ei ollut otettu huomioon tehtäessä päätöstä uusiin tiloihin muuttamisesta. Johtamiskirjallisuudessa esitetty näkemys johdon eri tasojen johdonmukaisuudesta (esim. Huotari 2009, 120; Elo & Feldt 2005) ei siis tässä tapauksessa toteudu. Alemman portaan eli tiimien lähiesimiesten ja ylemmän portaan eli organisaation johdon välille ei ole syntynyt yhteisymmärrystä uudentilaisista tiloista ja niihin siirtymisestä.

Strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilöstön osallisuus strategiatyöskentelyyn on hyödyllistä, mikäli halutaan saada aikaiseksi strategia, johon henkilöstön on luontevaa sitoutua. (Huotari 2009, 134.) Tämän tutkielman aineistossa haastateltavat kuvasivat kokevansa, että heidän näkemyksiään organisaation strategiaan ja muutoksiin tiedustellaan ajoittain, mutta he eivät näe niiden vaikutusta lopullisissa päätöksissä. Kuten aikaisemmassa tutkimuksessa, myös tämän tutkielman aineistossa kokemus henkilöstön mielipiteen vähäisestä arvostuksesta strategiatyöskentelyssä johtaa herkästi siihen, ettei henkilöstö kykene kokemaan strategiaa omakseen. Tässä tapauksessa kyse oli erityisesti toimitiloihin liittyvästä päätöksenteosta, johon työntekijät eivät kokeneet saaneensa osallistua. Haastateltavat toivat tilakysymyksen lisäksi myös yleisenä kokemuksena esille, ettei heidän näkemyksiään huomioida kehittämistyötä tehdessä.

Henkilöstön osaamisen johtamisen osalta työntekijät kuvailivat, että heidän osaamistaan ei välttämättä tunnisteta tai ainakaan tunnusteta organisaation tasolla. Useilla työntekijöillä on monipuolinen työura- ja koulutustausta, jota ei heidän mukaansa toistaiseksi ollut valjastettu tehokkaasti organisaation käyttöön. Työntekijät toivat esille keinoja osaamisen esiin tuomiseksi ja osoittivat kiinnostusta oman erityisosaamisensa jakamiseen työyhteisön hyväksi. Haastatteluissa puhuttiin muun muassa kunkin työntekijän erityisosaamisalueiden tai -kiinnostuksenkohteiden kirjaamisesta käyntikorttiin tai työhuoneen oveen.

Tähän mennessä työnantaja ei ollut haastateltavien mukaan osoittanut kiinnostusta työntekijöiden sosiaalityöntekijän koulutuksen ulkopuolisen osaamisen hyödyntämiseen. Osa haastateltavista kuvasi kuitenkin, että tiimissä kollegat tuntevat toisensa ja voivat mahdollisuuksien mukaan hyödyntää toistensa osaamista. Työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen monipuolisemmin hyödyttäisi työyhteisöä ja organisaatiota, sillä se lisää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta, ja työntekijät sitoutuvat paremmin sellaiseen organisaatioon, jossa he kokevat voivansa käyttää osaamistaan hyödyksi (esim. Blome & Steib 2014, 184–185).

Tiukka talouskuri ja niukkenevat resurssit näkyivät haastatteluissa puheena kiireestä sekä kyvyttömyydestä tehdä työtä halutulla laatutasolla. Työntekijöillä oli toiveita siitä, että jokaisen asiakkaan kanssa ehtisi tehdä tapauskohtaisesti tarvittavan määrän töitä, mutta se ei heidän mukaansa yleensä ole mahdollista. Tästä huolimatta haastateltavat kuvasivat, että he onnistuvat usein auttamaan asiakkaitaan ja asiakastyön taso on laadukasta.

Haastateltavat kuvasivat keskenään vaihtelevasti työnsä saamaansa tukea ja mahdollisuuksiaan kehittää osaamistaan esimerkiksi koulutusten muodossa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että osaamistaan pääsee kehittämään ja siihen rohkaistaan. Toiset olivat kokeneet, että kouluttautumiselle tarjotaan näennäisesti mahdollisuus, mutta todellisuudessa osallistuminen koulutuksiin on mahdotonta esimerkiksi kiireen tai muun resurssipulan vuoksi. Osa haastateltavista kuvasi voivansa hyödyntää osaamistaan ja kiinnostuksenkohteitaan työssä, mutta toiset kokivat, että työnantaja ei tunnista heidän erityisosaamistaan.

7.2 Omaan työhön vaikuttaminen ja työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Toinen tutkimuskysymykseni koski haastateltavien näkemyksiä omaan työhönsä vaikuttamisesta. Sosiaalityöntekijät ja esimiehet kuvasivat voivansa vaikuttaa tekemäänsä työhön työn sisällön tasolla melko paljon. Sosiaalityöntekijöiden mukaan työnteon menetelmiä saa suunnitella itse ja esimiesten mukaan tärkeä osa heidän työtään on työn suunnittelu ja kehittäminen. Toisaalta sekä sosiaalityöntekijät että esimiehet kuvasivat, että oman osaamisen kehittäminen on vähäistä, eikä siihen tarjota riittäviä mahdollisuuksia. Tämä on ollut tavallista myös aikaisemmin sosiaalityöntekijöiden työoloja ja työhön vaikuttamista tutkittaessa (esim. Blome & Steib 2014, 184). Tutkielman tuloksissa esiintyy ristiriitoja siinä, miten haastateltavat kuvasivat vaikutusmahdollisuuksiaan työssä. Yhtäältä erityisesti työntekijät kuvasivat kuinka he saavat itsenäisesti ja omaa osaamistaan hyödyntäen päättää millä menetelmillä he työskentelevät asiakkaidensa kanssa. Toisaalta he kuitenkin mainitsivat, ettei asiakastyöhön ole riittävästi aikaa eikä heillä ole mahdollisuutta käyttää asiakkaidensa kanssa tarpeelliseksi katsomaansa määrää työaikaansa.

Työhyvinvoinnin tutkimuksen näkökulmasta tämän tutkielman tuloksissa oli paljon samoja elementtejä kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Olen tarkastellut sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia yleisen työhyvinvointia käsittelevän kirjallisuuden (esim. Johnson ym. 2017; Buffet ym. 2013) sekä tarkemmin sosiaalialan työntekijöiden näkökulmasta (Smith & Shields 2013; Hamama 2011; Kara & Meltti 2009). Myös tämän tutkielman aineistossa haastateltavat kuvasivat työhyvinvointia parantavana tekijänä haastavan ja itsenäisen työn, joka tuottaa heille ajoittain onnistumisen kokemuksia. Työntekijät mainitsivat työn hyväksi puoleksi sen, että työssä pääsee haastamaan osaamistaan ja oppimaan jatkuvasti uutta. Työntekijät saavat kuvauksensa mukaan työstään riittävää kokemusta kompetenssista, mikä lisää tyytyväisyyttä työssä. Tyytyväisyys syntyi haastateltavien mukaan pitkälti työn sisäisistä, substanssiin liittyvistä tekijöistä, kun taas tyytymättömyyden tunteet nousivat organisaatiosta. Resurssien riittämättömyys ja huono organisointi heikentävät haastateltavien mukaan hyvinvointia. Nämä kokemukset olivat yhteneviä aikaisemmin tyytyväisyyttä tarkastelleiden tutkimusten kanssa (esim. Smith & Shields, 2013, 190–191; Hamama 2011, 1335; Kara & Meltti 2009, 25).

Baldschunin (2014, 69–70) mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella kuudesta näkökulmasta, jotka ovat affektiivinen, sosiaalinen, ammatillinen, kognitiivinen, henkilökohmainen ja psykosomaattinen hyvinvointi. Affektiivinen hyvinvointi näkyi tämän tutkielman aineistossa muun muassa siinä, että haastateltavat toivat esille omien voimavarojen tunnistamisen tärkeyden sekä sen, että organisaation on syytä tarjota tukea työntekijän voimavarojen ylläpitämiseen ja palautumiseen. Sosiaalisen hyvinvoinnin osalta haastateltavat korostivat hyvää tiimihenkeä ja kollegoiden välisten suhteiden merkitystä. Affektiivisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edellytykset toteutuvat haastateltavien mukaan heidän työssään melko hyvin. Vuorovaikutus kollegoiden ja esimiehen kanssa on työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa esillä tärkeänä työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä (esim. Smith & Shields 2013, 190; Hamama 2011, 1338), ja samoin se korostui tämän tutkielman tuloksissa.

Ammatillisen hyvinvoinnin ulottuvuuden näkökulmasta työntekijöiden koulutuksella ja osaamisella on tärkeä merkitys (Baldschun 2014, 81). Myös osaamisen kehittäminen on osa ammatillista hyvinvointia. Ammatillisen hyvinvoinnin osalta haastateltavien näkemykset poikkesivat jossain määrin toisistaan. Osa oli sitä mieltä, että heidän osaamisensa on hyvällä tasolla ja sitä saa vapaasti kehittää. Toiset taas toivat esille, ettei osaamisen kehittäminen ole olemassa olevien resurssien puitteissa mahdollista. Esimiesten haastattelussa työntekijöiden osaamista pidettiin tasokkaana ja sen tärkeyttä korostettiin. Ammatillisen hyvinvoinnin osalta olisi myös tärkeää, että työntekijät saisivat työstään tunnustusta johtotasolta. Haastateltavien mukaan lähiesimiehiltä saa tunnustusta, mutta ylemmillä johdon tasoilla työtä ei arvosteta. Tällä on kielteinen vaikutus ammatilliseen hyvinvointiin (esim. Baldschun 2014, 81).

Kognitiivisen hyvinvoinnin näkökulmasta haastateltavien näkemykset olivat vaihtelevia. Työntekijät ja esimiehet toivat esille reflektoinnin ja keskustelun tärkeyden, mutta toisaalta myös työntekoa leimaavan kiireen ja ennakoimattomuuden. Tilanteiden reflektointi ja huolellinen pohdinta esimerkiksi tiimin kesken ei aina ollut mahdollista, ja ratkaisuja on haastateltavien mukaan välillä tehtävä nopealla aikataululla. Sosiaalityöntekijöillä on

koulutuksensa puolesta kyky analyttiseen ajatteluun ja perusteltuun päätöksentekoon, mutta mikäli tilanne ei mahdollista riittävää reflektiota, kognitiivinen hyvinvointi kärsii (Baldschun 2014, 79–80).

Haastateltavat toivat vähemmän esille henkilökohtaiseen ja psykosomaattiseen hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa korostuvat työntekijän persoonallisuuden piirteet sekä kyky ja mahdollisuus yhdistää työ ja muu elämä (Baldschun 2014, 81). Tätä ulottuvuutta sivuttiin muun muassa siinä, missä määrin työntekijät tekevät ylitoita ja miten paljon he venyttävät omia aikataulujaan asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden aikataulujen mukaan. Näiden tekijöiden osalta haastateltavien henkilökohtainen hyvinvointi oli hyvällä tasolla, sillä he kuvasivat voivansa itse melko hyvin vaikuttaa näihin tekijöihin. Psykosomaattinen hyvinvointi (Baldschun 2014, 81) ei juuri noussut haastateltavien puheissa esille. Psykosomaattiseen hyvinvointiin liittyen haastateltavat mainitsivat ergonomisten työtilojen merkityksen työhyvinvoinnille sekä työnteon reunaehdoista aiheutuvan ajoittaisen stressin.

Erityisen selkeästi työhyvinvointi vaihteli tiimien välillä sen mukaan, millaisissa tiloissa tiimit työskentelivät. Näkemykset työhyvinvoinnista poikkesivat tiimien välillä tilakysymyksestä riippumattakin. Yhdessä tiimissä yleistä työhyvinvoinnin tilaa kuvattiin huonoksi. Huono työhyvinvointi johtui haastateltavien näkemyksen mukaan organisaation erilaisista puutteista ja resurssien vähydestä. Kolmessa muussa tiimissä työhyvinvoinnin katsottiin olevan pääasiassa hyvällä tasolla. Hyvän työhyvinvoinnin kuvattiin olevan kiinni yhtäältä esimiestyöstä ja organisaation toimivuudesta, mutta toisaalta myös työntekijän omasta toiminnasta.

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen osalta haastateltavat toivat esiin myös julkisuudessa esitetyt näkemykset lastensuojelun tilasta. Kansalaisten mielipiteillä on myös aiemmissa tutkimuksissa ollut vaikutusta lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamiselle, sillä se on aiheuttanut työntekijöille stressiä ja ristiriitaisia ajatuksia. Työntekijät ovat kokeneet tulleen leimatuiksi ja heidän tekemiään päätöksiä on saatettu kritisoida julkisuudessa. (Esim. Forsman 2010, 26.)

Esimiesten kesken työhyvinvoinnissa oli eroja. Osa piti tilannettaan hyvänä, toisilla resurssipula ja työolosuhteet aiheuttivat stressiä ja heikensivät työhyvinvointia. Esimiehet toimivat tiimeissä ainoina ammattikuntansa edustajina ja kantavat vastuun tiimin toimivuudesta, joten ongelmatilanteissa heillä ei ole tiimin sisällä saatavilla kollegiaalista tukea, kuten työntekijöillä keskenään, mikä voi osaltaan selittää vaihtelevuutta työhyvinvoinnissa (esim. Baldschun 2014, 80; Hamama 2011, 1338).

Selkeimmät erot tiimien välillä koskivat erilaisissa toimitiloissa toimivia tiimejä. Kaksi tiimiä oli muuttanut noin puoli vuotta ennen haastattelua monitilatoimistoon, mikä nousi näiden tiimien haastatteluissa esille useamman teeman yhteydessä. Muutoksesta oli seurannut totuttelua uudenlaiseen työskentelytapaan ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa on tutkittu monitilatoimistojen merkitystä työhyvinvoinnille, työntekijät ovat kuvanneet monitilatoimistojen lisännen yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä. Monitilatoimistojen on koettu edistäneen työn tehokkuutta erityisesti asiantuntija- ja asiakaspalvelutyössä. (Esim. Pääkkönen ym. 2016, 3–4; Haapakangas & Hongisto 2016.) Tämän tutkielman aineistossa monitilatoimiston kuvattiin sen sijaan vähentäneen kollegoiden välistä keskustelua ja kanssakäymistä sekä lisännen yksin työskentelyä ja yksinäisyyden tunnetta työssä. Kukaan haastateltavista ei tuonut esille monitilatoimistojen muuttaneen työntekoa parempaan tai tehokkaampaan suuntaan.

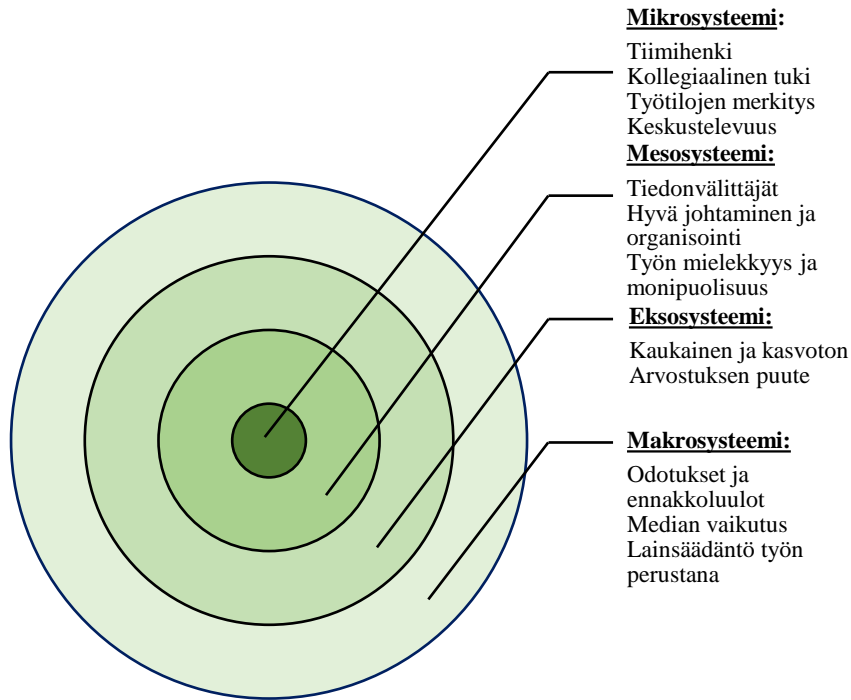
Muissa monitilatoimistoja koskevissa tutkimuksissa on huomattu, että omat työpisteet monitilatoimistossa ovat olennaisia työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta. Paikan etsiminen ja vaihtaminen kuormittaa työntekijöitä ja vähentää työssä viihtymistä. (Pääkkönen ym. 2016, 12.) Tästä puhuivat myös tämän tutkielman haastateltavat. Työaikaa katsottiin menevän hukkaan työpistettä etsiessä. Haastateltavat kuvasivat joutuvansa välillä työskentelemään epäergonomisissa olosuhteissa, kun kaikki varsinaiset työpisteet olivat varattuina.

Toisin kuin aiemmassa tutkimuksessa (esim. Pääkkönen ym. 2016, 57), tämän tutkielman haastateltavat eivät tuoneet työn rauhattomuutta ja yksityisyyden puutetta esille erityisenä

monitilatoimistoihin liittyvänä huonona puolena. Ajankäytön ja työtapojen uudelleen suunnittelemisen ja kollegiaalisen keskustelun puute olivat tämän tutkielman haastateltavien näkökulmasta suurimmat haasteet monitilatoimistoon siirtymisessä. Monitilatoimistoon siirtymisellä oli haastateltavien puheissa selkeä merkitys työhyvinvoinnin heikkene- miselle kahdesta syystä. Yhtäältä työntekijöillä oli haasteita sopeutua uudenlaiseen työ- kentelytilaan ja sen myötä muuttuneisiin työskentelytapoihin. Toisaalta monitilatoimistoi- hin siirtymiseen johtavat ratkaisut oli työntekijöiden mukaan tehty ylemmällä organisaa- tiotasolla ottamatta huomioon työntekijöiden kielteistä näkemystä asiaan, mikä oli tuotta- nut työntekijöille kokemuksen siitä, ettei heidän asiantuntijuuttaan ja työpanostaan arvos- teta.

7.3 Lastensuojelun organisaation systeemit

Kolmannessa tutkimuskysymyksessäni kysyin, miten lastensuojelun organisaation eri systeemit vaikuttavat toisiinsa. Analyysini toisessa vaiheessa tarkastelin analyysin tulok- sia ekologisen systeemiteorian avulla. Pohdin, mitkä tekijät ovat minkäkin systeemin osia, ja miten ne analyysin tuloksissa vaikuttavat toisiinsa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) esittelen analyysin tuloksia ekologisen systeemiteorian mukaisesti jäsennettynä. Kuvioon olen nostanut keskeisiä tuloksia kunkin systeemin osalta ja avaan jäsennystä tarkemmin sanallisesti kuvion jälkeen.



Kuvio 3. Tutkielman tuloksia ekologisen systeemiteorian mukaisesti jäsennettynä

Kuvion keskellä on avohuollon sosiaalityöntekijä ja sosiaalityöntekijöiden muodostama tiimi, josta koostuu ekologisen mallin mikrosysteemi (Brofenbrenner 1979, 7). Tiimin sisäinen vuorovaikutus vaikuttaa siihen, miten yksittäinen työntekijä tekee työnsä. Haastateltavat toivat esille, että hyvä tiimihenki on edellytys työssä jaksamiselle. Riitaisa tiimi vähentäisi haastateltavien näkemyksen mukaan viihtyvyyttä töissä ja lisäisi pahoinvointia. Mikrosysteemi on läsnä jokaisessa työpäivässä ja siten sen toimivuus on työntekijälle olennaista. Monitilatoimistoihin muuttaneilla työntekijöillä tämä mikrosysteemi on muuttanut muotoaan, eikä sen vuorovaikutus ole yhtä toimivaa kuin aikaisemmin. Työntekijät kuvasivat, että työkavereita ei näe enää yhtä usein kuin aiemmissa toimitiloissa, ja kollegiaalinen tuki on sen myötä vähentynyt.

Työhyvinvoinnin osalta mikrosysteemi oli haastateltavien puheissa keskeisin. Työntekijät kuvasivat mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaan työhönsä erityisen suuriksi mikrosysteemin sisällä. He kuvailivat voivansa tehdä työtä omilla aivoillaan ja itsenäisesti ja saavansa tar-

peen mukaan tiimin sisältä työparin. Tiimiä luonnehdittiin keskusteluareenaksi, jossa ajatuksiaan saa reflektoida ja vaikeisiin tilanteisiin saa tukea. Pitkäaikaiset ja kokeneet tiimin jäsenet edesauttoivat koko tiimin hyvinvointia. Vuorovaikutuksen heikkeneminen mikrosysteemin sisällä vaikutti haastateltavien puheissa suoraan työhyvinvointiin. Myös työntekijöiden vaihtuvuus tai työntekijäpula hankaloittivat työntekijöiden mukaan mikrosysteemin toimintaa ja aiheuttivat työhyvinvoinnin huonontumista.

Mikrosysteemin eli lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ja heidän muodostamansa tiimin toimintaan ja toimivuuteen vaikuttaa mesosysteemi (Bronfenbrenner 1979, 7–8), eli tässä tapauksessa lähiesimies ja tiimien lähiesimiesten muodostama ryhmä. Esimiehet kuvasivat haastattelussa toimivansa tiedonvälitystehtävässä alaistensa ja organisaation ylempien tasojen välillä. Mesosysteemi pyrkii siten luomaan vuorovaikutteisuuutta mikro- ja eksosysteemin välille. Haastateltavien vastauksissa tämä oli monesta näkökulmasta ongelmallinen kohta. Niin sosiaalityöntekijät kuin heidän esimiehensäkin ilmaisivat näkemyksen siitä, ettei heidän mielipidettään tai näkemystään ole otettu huomioon organisaatiotason päätöksenteossa. Työntekijöillä oli kokemus siitä, ettei heitä arvosteta eksosysteemin tasolla.

Mesosysteemin eli esimiesten toimintaa kuvattiin työntekijöiden toimesta pääasiassa myönteisin käsittein. Esimiesten johtamista ja työn organisointia kehuttiin, ja esimieslähetoisten tiimikokousrakenteiden kuvattiin edistävän työhyvinvointia ja työskentelyn tehokkuutta. Esimiesten kuvattiin luottavan alaisiinsa ja antavan heidän päättää omasta työskentelystään ja esimerkiksi työajoista joustavasti. Myös esimiesten esimies oli työntekijöiden näkökulmasta helposti lähestyttävä ja hänen koettiin ymmärtävän lastensuojelutyötä. Mesosysteemissä toimivat esimiehet itse kokivat työnsä mielekkääksi ja pitivät sitä olennaisena osana lastensuojeluprosessin onnistumista. He kuvasivat työtään kehittämis- ja johtamistyöksi sekä yhteistyöksi asiakkaiden ja verkostojen kanssa. Esimiehet kuvasivat tärkeimmiksi tehtävikseen mikrosysteemin rakenteista huolehtimisen ja toisaalta mikro- ja eksosysteemien välisenä tiedonvälittäjänä toimimisen.

Toiseksi uloimpana kuviossa on Helsingin kaupungin organisaatiosta ja erityisesti sosi-aali- ja terveystoimialasta muodostuva eksosysteemi (Bronfenbrenner 1979, 8). Haastateltavien mukaan vuorovaikutus erityisesti mikro- ja eksosysteemin välillä oli heikkoa. Eksosysteemissä mikrosysteemeitä tarkastellaan kauempaa kuin mesosysteemissä. Erilaiset koko organisaation työtä koskevat määräykset ja ohjeet tulevat eksosysteemistä. Näitä muotoiltaessa mikrosysteemin ja mesosysteemin kokemuksena on ollut, ettei heidän asi-antuntijuuttaan ole hyödynnetty. Eksosysteemin nähtiin olevan kaukainen ja kasvoton, eikä sen katsottu ymmärtävän mikrosysteemin työtä.

Makrosysteemi (Bronfenbrenner 1979, 8) koostuu suomalaisen yhteiskunnan toiminnasta ja lainsäädännöstä sitä määrittävänä ohjenuorana. Vuorovaikutus makrosysteemin kanssa ei noussut haastatteluissa kovin selkeänä esille, mutta lakiin viitattiin haastateltavien puheissa eri tavoin. Haastateltavat kuvasivat kuinka byrokratia ja lainsäädäntö ovat heidän työnsä tukena. Makrosysteemiä kuvattiin pääasiassa myönteisin käsittein. Haastateltavat eivät tuoneet esille tarvetta vaikuttaa lainsäädäntöön ja makrosysteemin tasolla tapahtuvaan päätöksentekoon samalla tavalla kuin eksosysteemin tasolla. Poliittisella ja lainsäädännöllisellä tasolla tapahtuva työn reunaehtojen muokkaaminen ei noussut haastateltavien puheissa esille, vaikka sen voisi ajatella olevan sosiaalihuoltolain mukaisen rakenteellisen sosiaalityön tarkoitus ja näin ollen osa sosiaalityöntekijöiden työtä (L 1301/2014, 7 §).

Makrosysteemin osalta aineistossa mainittiin myös julkisuudessa esiintynyt keskustelu lastensuojeluun liittyvissä aiheissa sekä julkisuudessa esitetyt odotukset ja ennakko-oletukset lastensuojelua kohtaan. Nämä teemat ovat nousseet esille myös aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa, jossa sosiaalityöntekijät ovat kuvanneet julkisen keskustelun olevan ajoittain raskas ja työhyvinvointia heikentävä tekijä (esim. Smith & Shields 2013, 189). Tässä tutkielmassa haastateltavat kuvasivat näiden kuormittavan heitä, sillä väärinkäsitysten oikaiseminen ja esimerkiksi valitusten käsitteleminen vie työaika ja voi aiheuttaa ahdistusta ja epävarmuutta omasta toiminnasta. Haastateltavat toivat esille myös ärtymystä media kohtaan, sillä he kokivat, että lastensuojelusta kirjoitetaan usein asiaa

tuntemattomaan sävyyn sekä sekoittaen käsitteitä keskenään, mikä värittää yhteiskunnallista keskustelua lastensuojeluun liittyvistä aiheista.

8 Pohdinta

Tähän tutkielmaan osallistuneiden lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden ja heidän esimiestensä, johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemykset työn johtamisesta ja organisoinnista olivat monelta osin yhteneviä, mutta niissä oli myös eroja. Sosiaalityöntekijät olivat pääasiassa tyytyväisiä lähiesimiestenä johtamistyöskentelyyn. Organisaation ylemmien tasojen johtaminen sai sen sijaan sosiaalityöntekijöiltä osakseen voimakasta kritiikkiä. Erilaiset organisaatioon, työn resursointiin ja palvelurakenteeseen liittyvät ongelmat johtuivat haastateltavien sosiaalityöntekijöiden mukaan pääasiassa organisaation ylemmän johdon ymmärtämättömyydestä. Johtamisesta puhuttaessa aineistosta erottuivat käsitteellisesti lähijohto eli lähiesimiehet ja näiden esimies, joihin työntekijät viittasivat etunimellä, sekä muu johto johon viitattiin organisationaalisin termein. Haastattelujen analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijöillä on epäluuloja kasvotonta johtoa kohtaan, mutta itseään lähempänä työskentelevien esimiesten työtä työntekijät arvostavat.

Sosiaalityöntekijöiden näkemykset omaan työhönsä vaikuttamisesta vaihtelivat tiimeittäin ja tiimien sisälläkin. Osa työntekijöistä kuvasi voivansa hyvin vapaasti suunnitella omat työpäivänsä sekä hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan tarpeen mukaan. Toiset työntekijät suhtautuivat kriittisesti osaamisen kehittämiseen todeten, että kouluttautumismahdollisuuksia periaatteessa tarjotaan, mutta käytännössä koulutukseen osallistuminen on aikataulusyistä mahdotonta. Sosiaalityöntekijöiden esimiehillä kokemus omaan työhön vaikuttamisesta oli selkeästi työntekijöitä myönteisempi. Esimiehet kuvasivat tekevänsä paljon töitä työolojen ja asiakastyön parantamiseksi. Heillä oli kokemus siitä, että heidän tekemänsä työ on tärkeää ja monipuolista vaikuttamistyötä, jossa yhdistyvät työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja asiakkaiden edun ajaminen.

Sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta asiakastyössä moni asia on ulkopuolelta säädelty ja rajattu, jolloin sosiaalityöntekijän vaikutusmahdollisuudet asiakastyön toteuttamiseen ovat rajalliset. Asiakastyötä voi tehdä omalla persoonallisella tavalla tietyissä rajoissa, mutta työskentelyn reunaehdot muodostuvat työn resursoinnista sekä yhteistyöstä muiden

toimijoiden kanssa. Haastateltavilla sosiaalityöntekijöillä oli mielessään toiveita siitä, miten asiakastyötä heidän näkemyksensä mukaan voisi kehittää ja millä tavalla he haluaisivat tehdä työtä. Selkeimpänä haasteena työn tekemiselle oman toiveen mukaisesti työntekijät toivat esille ajanpuutteen, joka voi estää hyvän ja luottamuksellisen suhteen luomisen asiakkaiden kanssa.

Työhyvinvoinnin osalta haastateltavat toivat pääasiassa esiin vahvuuksia ja hyviä puolia työssä sekä tiimihengen ja kollegoiden tuen merkityksen työssä jaksamiselle. Työhyvinvointi vaihteli tiimien kesken. Niissä tiimeissä, joissa oli muutettu monitilatoimistoon, oli työhyvinvoinnin taso heikempi kuin niissä, joissa oltiin tutuissa tiloissa. Monitilatoimistossa työskentelevät haastateltavat nostivat työtilojen muutoksen esiin monessa eri kohdassa ja se vaikutti olevan heille haastatteluhetkellä tärkein työhyvinvointiin liittyvä tekijä. Muutos oli tuore ja työntekijät olivat työskennelleet uusissa tiloissa suhteellisen vähän aikaa. Mahdollisesti toisessa tilanteessa toteutetussa haastattelussa tilakysymys ei olisi ollut niin selkeästi esillä. Mikäli tiloihin muuttamisesta olisi pidempi aika ja työntekijät olisivat ehtineet tottua uuteen työskentely-ympäristöönsä, olisi työhyvinvoinnista puhuttaessa saattanut nousta esille muunlaisia teemoja. Varsinaisesti haastattelurungossa ei kysytty haastateltavilta mitään työskentelytiloista, vaan monitilatoimistoon muuttaneet haastateltavat ottivat asian esille itse.

Tutkielman tulosten perusteella voi todeta, että haastatellut sosiaalityöntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä työnsä sisältöön ja siihen, miten he voivat tehdä työtään. Huolimatta monista mainituista epäkohdista työntekijöistä suurin osa kuvasi viihtyvänsä työssään. Useimmat haastateltavista kuvasivat työnsä parhaaksi puoleksi vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa ja ilmaisivat nauttivansa haastavasta ja itsenäisestä työstään. Haastateltavat toivat esiin tyytymättömyyttä arkista työtä ympäröiviin rakenteisiin, kuten palvelujärjestelmän ajoittaiseen toimimattomuuteen. Varsinaista kritiikkiä sai haastateltavien puheissa osakseen organisaation johto, joka ei haastateltavien mukaan ymmärrä lastensuojelun sosiaalityön arkea.

Ekologisen systeemiteorian mukainen jäsenitys auttaa hahmottamaan aineistoa eri organisaation osien näkökulmasta. Sen avulla käy ilmi, mitkä ovat ne vuorovaikutussuhteet, jotka ovat tutkielman tulosten taustalla ja vaikuttavat tulosten sisältöön. Työntekijöiden muodostama tiimi on ekologisessa mallissa keskellä ja se on tiiviisti yhteydessä lähiesimiesten muodostamaan systeemiin. Tämä käy ilmi tuloksissa, joissa työntekijät ja esimiehet kuvaavat keskinäistä vuorovaikutustaan joustavaksi ja mutkattomaksi. Työntekijöiden ja organisaation ylemmän johdon välillä sen sijaan on ollut haasteita tiedonkullussa sekä kokemuksia molemminpuolisesta arvostuksen puutteesta. Lähijohdon ja ylemmän johdon välillä tiedonkulku on ollut sujuvampaa, mutta myös näiden sistemien välillä on esiintynyt ongelmia. Lähijohdolla on ollut työntekijöiden kanssa yhtenevä kokemus siitä, ettei ylempi johto ota heidän näkemyksiään huomioon päätöksenteossa. Sistemien välinen vuorovaikutus ei siis ole ollut täysin toimivaa. Parhaassa tapauksessa mikrosysteemi ei kokisi tarvetta kommunikoida suoraan eksosysteemin kanssa, vaan mesosysteemi toimisi näiden kahden systeemin välissä luontevana tiedonvälityskanavana (esim. Brofenbrenner 1979, 7–8). Mikrosysteemissä luotettaisiin eksosysteemin toimintaan ja päinvastoin, sillä mesosysteemi tuottaisi vastavuoroista tietoa kummankin systeemin käyttöön.

Organisaation johdon työtä määrittelevät yhteiskunta ja lainsäädäntö, jotka toimivat myös muiden sistemien taustalla asettaen työnteon reunaehdot. Tämä muodostaa ekologisen mallin makrosysteemin (Brofenbrenner 1979, 8). Työntekijät ovat kokeneet byrokratian ja lainsäädännön positiivisiksi asioiksi ja työnsä tueksi, mutta he eivät tuoneet esille pyrkineensä vaikuttamaan itse tämän systeemin toimintaan. Myös lähijohdon sekä organisaation johdon suhde yhteiskunnalliseen systeemiin on pääasiassa yhdensuuntainen: makrosysteemi tuottaa reunaehdot työlle sekä määrittää muutostarpeet ja lopulliset resurssit. Ekologisen systeemiteorian näkökulmasta muiden sistemien suhde makrosysteemiin on tämän tutkielman aineistossa luonteva, sillä makrosysteemin on tarkoituskin olla toiminnan taustalla vaikuttava kokonaisuus. Sistemien välinen vuorovaikutus voi tapahtua huomaamatta, mutta toisaalta mikrosysteemillä olisi mahdollisuus vaikuttaa makrosysteemiin tässä tapauksessa esimerkiksi rakenteellisen sosiaalityön merkeissä raportoimalla

mikrosysteemin arjessa tapahtuvista asioista ja siitä, miten makrosysteemin päätöksenteko vaikuttaa mikrosysteemin toimintaan.

Vaikka tutkielman aineisto on kerätty niistä tiimeistä, joissa Hackneyn mallia ei ole tutkielman valmistumiseen mennessä otettu kokeiluun, on aineistosta mahdollista nostaa esille joitain huomioita Hackneyn malliin liittyen. Yksi esimerkki liittyy mallin suomalaiseen sovellukseen ja siinä esitettyyn näkemykseen, että Hackneyn malli vähentäisi työntekijöiden kuormaa laajemmalla vastuun jakautumisella (Fagerström 2016, 4). Tämän tutkielman aineistossa haastateltavat pohtivat vastuuta ja tiimin merkitystä vastuun kantamiselle todeten, että loppujen lopuksi vastuussa on lain mukaan aina lapsen asioista vastaava työntekijä (L 417/2007, 13 §). Näin ollen puhe vastuun jakautumisesta on harhaanjohtavaa – päätöksenteon pohdintaan saa kenties tukea tiimistä, mutta vastuu pysyy päätöksentekijällä.

Hackneyn mallin peruseriaatteista osa on sellaisia, jotka toteutuvat jo haastateltavien mukaan lastensuojelun avohuollon työskentelyssä. Tällainen oli esimerkiksi tiimin rakenne työskentelyn tukena (Goodman & Trowler 2012, 18). Vaikka rakenne on erilainen kuin Hackneyn mallissa, haastateltavat pitivät tiimirakennetta pääasiassa hyvänä ja kokivat sen hyödylliseksi työssään. Toiset periaatteet taas eivät tulleet puheeksi, ja osa mainittiin haastatteluissa siltä kannalta, että ne eivät toteudu lainkaan perinteisessä työskentelymallissa. Esimerkiksi yhteiset arvot (Goodman & Trowler 2012, 16) eivät tulleet haastatteluissa puheeksi. Vaikka sosiaalityöntekijöille on kirjoitettu ammattieettiset ohjeet, olisi arvokeskustelu hyvä käydä kunkin tiimin kesken silloin tällöin ääneen, koska kuten tämän tutkielman aineistosta käy ilmi, kaikkien kokemus ei ole täysin samanlainen työstä ja siihen liittyvistä asioista puhuttaessa.

Hackneyn mallin ideaaleihin suhteutettuna päinvastaisia teemoja olivat esimerkiksi tyyli ja työvoima. Tyyllillä viitataan eri tasojen johtamistyyliin, joiden tulisi olla asiakasorientoituneita ja tukea työntekijöitä. (Goodman & Trowler 2012, 22.) Tämä ei tämän tutkielman haastateltavien mukaan toteudu, sillä eri tasojen johtaminen koettiin osin asiakastyöstä vieraantuneeksi. Työvoiman periaatteen mukaan työntekijöiden osaamispääoma

on organisaation tärkein voimavara, ja sitä tulisi vaalia ja kehittää mahdollisimman tehokkaasti (Goodman & Trowler 2012, 24). Tämän ei voi nähdä toteutuvan tämän tutkielman aineiston perusteella, koska haastateltavat toivat esille, etteivät he koe osaamisensa olevan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation käytössä. Näihin asioihin uudella toimintamallilla voi olla myönteinen vaikutus, mikäli niihin kiinnitetään käyttöönottovaiheessa riittävästi huomiota.

Tutkielman pohjalta kävi ilmi, että lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöillä on vahva kokemus siitä, ettei heidän näkemyksiään arvosteta organisaation korkeammilla tasoilla. Tällä oli vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, sillä kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta edistäisi haasteltavien mukaan viihtymistä työssä. Arvostuksen puutteen on havaittu myös muualla vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden viihtymiseen ja sitoutumiseen työhönsä (esim. Lammintakanen 2017, 238, 252; Baldschun 2014, 81; Hamama 2011, 1335–1336; Elo & Feldt 2005). Jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä selvittää, millaisia keinoja sosiaalityöntekijöiden ja kuntaorganisaation päätöksentekotason välisen vuorovaikutuksen parantamiseen olisi käytettävissä tai kehitettävissä.

Toisaalta eri systeemien välisen vuorovaikutuksen tarkastelu voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia esimerkiksi sosiaalihuoltolain mukaisen rakenteellisen sosiaalityön näkökulmasta (L 1301/2014, 7 §). Sosiaalityöntekijöiden tehtävänä on yhtäältä tehdä lainmukaisia päätöksiä ja noudattaa olemassa olevaa lakia ja järjestystä, mutta toisaalta myös tuoda esille asiakastyössä havaitsemiaan ongelmia ja muutostarpeita. Rakenteellisen sosiaalityön näkökulman tarkastelu systeemien välillä vaatisi laajan aineiston, mutta onnistuessaan tuottaisi käyttökelpoista tietoa lain tavoitteiden toteutumiseksi.

Lähteet

Baldschun, Andreas (2014) The Six Dimensions of Child Welfare Employees' Occupational Well-Being. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4–69.

Baldschun, Andreas & Hämäläinen, Juha & Töttö, Pertti & Rantonen, Otso & Salo, Paula (2017) Job-strain and well-being among Finnish social workers. Exploring the differences in occupational well-being between child protection social workers and social workers without duties in child protection. *European Journal of Social Work* (26.7.2017), 1–16.

Baldschun, Andreas (2018) The Occupational Well-being of Child Protection Social Workers. Theoretical Conceptualization and Empirical Investigations Among Finnish Statutory Social Workers. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies.

Bernotavicz, Freda & McDaniel, Nancy & Brittain, Charmaine & Dickinson, Nancy (2013) Leadership in a Changing Environment. A Leadership Model for Child Welfare. *Administration in Social Work*, 37:4, 401–417.

Blome, Wendy & Steib, Sue (2014) The organizational structure of child welfare. Staff are working hard, but it is hardly working. *Children and Youth Services Review* 44, 181–188.

Bronfenbrenner, Urie (1979) The ecology of human development. Experiments by nature and design. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Buffet, Marie-Amelie & Gervais Roxane & Liddle Mark & Eeckelaert Lieven (2013) Well-being at work. Creating a positive work environment. Literature Review. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

Clark, Sherrill & Gilman, Elizabeth & Jacquet, Susan & Johnson, Barrett & Mathias, Chris & Paris, Rebecca & Zeitler, Leslie (2008) Line Worker, Supervisor, and Manager

Perceptions of Supervisory Practices and Tasks in Child Welfare. *Journal of Public Child Welfare* 2:1, 3–32.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005) Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Taru Feldt & Ulla Kinnunen & Saija Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 255–271.

Fagerström, Katarina (2016) Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki: THL.

Forrester, Donald & Glynn, Georgia & McCann, Michelle & Killian, Mike & Shefer, Guy & Thurnham, Angela & Westlake, David (2013) *Reclaiming Social Work? An Evaluation of systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services*. University of Bedfordshire.

Forsman, Sinikka (2010) Sosiaalityöntekijöiden jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Tampere University Press.

Goodman, Steve & Trowler, Isabelle (2012) *Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Haapakangas, Annu & Hongisto, Valtteri (2016) *Monitilatoimistot ja työntekijöiden hyvinvointi. Vertailu huonetoimistoihin*. [Turku]: Turun ammattikorkeakoulu.

Hafford-Letchfield, Trish (2010) *Management and Organisations in Social Work*. Second edition. Exeter: LearningMatters.

Hamama, Liat (2012) Differences between Children's Social Workers and Adults' Social Workers on Sense of Burnout, Work Conditions and Organisational Social Support. *The British Journal of Social Work*, 42:7, 1333–1353.

Heinonen, Hanna & Sinko, Päivi (2014) *Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen*. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Helsingin kaupunki (2017) Lastensuojelun sosiaalityön omavalvontasuunnitelma. Perhe- ja sosiaalipalvelut -osasto. Lastensuojelun sosiaalityön suunnitelma 30.12.2016.

Hirsjärvi, Sirkka (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

HS 12.10.2018a ”Helsingin lastensuojelussa huutava pula työntekijöistä – Apulaispormestari Sanna Vesikansa: ”Ongelmista ei voi vaieta””. Helsingin Sanomat 12.10.2018. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005861511.html> (katsottu 18.10.2018).

HS 12.10.2018b ”Pula lastensuojelun työntekijöistä kärjistyi Helsingissä – kolmesta yksiköstä ovat hävinneet lähes kaikki sosiaali-työntekijät, ja kaupunki anelee väkeä uuteen työtalkoisiin”. Helsingin Sanomat 12.10.2018. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005861145.html> (katsottu 18.10.2018).

HS 21.8.2018 ”Lastensuojelun työntekijät: Lasten tapaamiseen on liian vähän aikaa – pahimmillaan alle kymmenesosa työajasta lasten kanssa kasvotusten”. Helsingin Sanomat 21.8.2018. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005797734.html> (katsottu 18.10.2018).

HS 8.5.2018 ” Lastensuojelun asiakasmääriä aiotaan rajata Helsingissä kolmeenkymmeneen – Nyt yhdellä sosiaalityöntekijällä on keskimäärin 40 asiakasta”. Helsingin Sanomat 8.5.2018. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005672236.html> (katsottu 18.10.2018).

HS 23.11.2017 Pääkirjoitus: Sitkeä pula työntekijöistä piinaa lastensuojelua. Helsingin Sanomat 23.11.2017. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005460317.html> (katsottu 18.10.2018).

Härkönen, Ulla (2007) Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus. Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria ihmisen kehittymisestä. Teoksessa Anneli Niikko, Ismo Pellikka & Erkki Savolainen (toim.) Oppimista, opetusta ja monitieteisyyttä. Kirjoituksia Kuninkaanmäeltä. Savonlinna: Savonlinnan opettajankoulutuslaitos, 21–39.

Huotari, Päivi (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampere University Press.

Johnson, Sheena & Cooper, Cary L. & Robertson, Ivan (2017) Well-Being. Productivity and Happiness at work. Cham: Springer International Publishing.

Juby, Cindy & Scannapieco, Maria (2007) Characteristics of workload management in public child welfare agencies. *Administration in Social Work* 31:3, 95–109.

Kananoja, Aulikki (2018) Selvityshenkilön arvio lastensuojelun henkilöstön riittäväydestä ja ratkaisuehdotukset kuormituksen vähentämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kananoja, Aulikki & Lavikainen, Marjo & Oranen, Mikko (2013) Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:19.

Kara, Hanna & Meltti, Tero (2009) Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa Synnöve Karvinen-Niinikoski, Juha Koivisto & Laura Yliruka (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 22–39.

Kilpeläinen, Arja (2009) Luhmannin ekologinen kommunikaatio teoreettisena lähestymistapana sosiaalityössä. Teoksessa Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli & Pösö, Tarja (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus, 61–75.

L 361/1983. Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 8.4.1983/361.

L 417/2007. Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

L 1301/2014. Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

L 817/2015. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817.

Lahtinen, Pia & Männistö, Leena & Raivio, Marketta (2017) Kohti suomalaista systemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehdoja. Työpaperi 7/2017. Helsinki: THL.

Lammintakanen, Johanna (2017) Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtaminen haasteena. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Rissanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro, 237–258.

Lane, David & Munro, Eileen & Husemann, Elke (2016) Blending systems thinking approaches for organisational analysis. Reviewing child protection in England. European Journal of Operational Research 251, 613–623.

Lastensuojelun laatusuositus (2014) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Liamputtong, Pranee (2016) Focus Group Methodology. Principles and Practice. London: SAGE.

Lovio, Iikka & Muurinen, Heidi (2013) Sosiaalitoimisto 2.0. Kuinka teemme sosiaalitoimistosta voimauttavan paikan? Soccan työpapereita 2013:2.

Lovio, Iikka & Muurinen, Heidi (2015) Kokeileminen sosiaalipalveluiden kehittämisen menetelmänä ja strategiana. Janus vol. 23 (2) 2015, 206–223.

Matthies, Aila-Leena & Närhi, Kati (2017) Ecological theories. Teoksessa Thompson, Neil & Stepney, Paul (toim.) Social Work Theory and Methods. The Essentials. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 202–214.

McFadden, Paula & Campbell, Anne & Taylor, Brian (2015) Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review. The British Journal of Social Work, 45:5, 1546–1563.

Munro, Eileen (2011) The Munro Review of Child Protection: Final Report. A child centered system. UK: Department for Education; TSO.

Muukkonen Tiina (2008) Suunnitelmallinen sosiaalityö lapsen kanssa. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 17, 2008. Helsinki: Yliopistopaino.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2015a) Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2015b) Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. Janus 23 (3), 329–335.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ojaniemi Pekka & Rantajärvi Kaisa-Maria (2010) Alkuarvioinnista suunnitelmalliseen sosiaalityöhön. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 219–244.

Payne, Malcolm (2014) Modern Social Work Theory. 4th Edition. Chicago: Lyceum Books.

Peters, Colby S. (2018) Defining social work leadership. A theoretical and conceptual review and analysis. Journal of Social Work Practice 32:1, 31–44.

Pääkkönen, Taina & Sirola, Pia & Lahtinen Marjaana & Lappalainen, Sanna (2016) Monitilatoimistojen sisäympäristö, käytettävyys ja tilan käyttäjien hyvinvointi (MOSI) Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (2010) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Smith, Deborah & Shields, Joel (2013) Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction. Revisiting Herzberg's Motivation to Work. Administration in Social Work 37, 189–198.

STM (2018) Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. <https://stm.fi/hankkeet/lapsi-ja-perhepalvelut> (katsottu 11.10.2018)

Suonsivu, Kaija (2011) Työnhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

THL (2018) Lastensuojelu 2017. Terveiden ja hyvinvointilaitoksen lastensuojelun avo-
huollon tilastoaineisto.

Toikko, Timo (2009) Tapauskohtainen sosiaalityö. Teoksessa Mikko Mäntysaari, Anneli
Pohjola & Tarja Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus, 237–255.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel-
sinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettiset
periaatteet. (<http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-
epäilyjen käsitteleminen Suomessa. (http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Valtonen, Anu (2005) Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Johanna Ruu-
suvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tam-
pere: Vastapaino, 223–241.

Vataja, Katri (2012). Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön
kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. [Helsinki]: Terveiden ja hyvinvoinnin
laitos.

Wilén, Leena (2018) Kohtaamisia? Lastensuojelun arki työntekijän näkökulmasta. Mitä
kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarjan 2. osa. Lastensuojelun Keskusliitto.

Liitteet

Liite 1. Haastattelujen teemat

Tutkielman haastattelurungot on laatinut arviointitutkimuksen vastuututkija Nanne Iso-kuortti. Haastattelurungot on sovittu salassa pidettäväksi arviointitutkimuksen raportin valmistumiseen saakka. Tässä liitteessä esittelen yleisellä tasolla teemoittain haastatteluissa käsitellyt aihealueet. Työntekijöille ja esimiehille oli erilliset haastattelurungot, jotka olivat teemoiltaan samankaltaiset.

Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- Toimintaympäristö
 - Työn hyvät puolet
 - Työn huonot puolet
 - Muutokset työskentelyn edellytyksissä
- Työhyvinvointi
 - Työhyvinvoinnin tila
 - Työhyvinvointia edistävät asiat
 - Työhyvinvointia heikentävät asiat
- Asiakastyö
 - Ajankäyttö ja menetelmät
 - Sosiaalityöntekijän rooli
 - Tiimi asiakastyön tukena
 - Asiakasmäärä
- Työn organisointi
- Kokemukset työhön tarjotusta tuesta
- Työn johtaminen

Liite 2. Tiedote haastateltaville

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

[Tutkittavien yksiköiden] lastensuojelun avohuollon sosiaalityön sosiaalityöntekijöille ja johtaville sosiaalityöntekijöille

Tutkimuksen tavoitteet ja aineiston hyödyntäminen

Yksi käynnissä olevan Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelman (LAPE) tavoitteista on lastensuojelun kehittäminen. Kehittämistyötä tehdään maakunnissa useilla eri toimenpiteillä, joista yksi on ns. *systemisen lastensuojelun toimintamallin* (nk. *Hackneyn malli*) pilotointi vuosina 2017–2018. Pilotointiin osallistuu lastensuojelutiimejä ympäri Suomea. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos tutkii mallin pilotointia kaikissa pilottikunnissa. Lisäksi tutkitaan mallin vaikuttavuutta erikseen valituissa kunnissa, joista Helsinki on yksi.

Vaikuttavuuden arvioimiseksi kerätään aineistoa mallia pilotoivista tiimeistä sekä tiimeistä, jotka eivät ole pilotoinnissa mukana ainakaan vielä vuoden 2018 keväällä (ns. kontrollitiimit). Sekä pilottitiimien että kontrollitiimien panos aineistonkeruussa on yhtä tärkeä: ilman vertailutietoa ei voida tutkia sitä, onko malli muuttanut asiakastyötä ja saadaanko sillä erilaisia tuloksia kuin ns. perinteisellä työskentelyllä. Vaikuttavuustutkimuksen lisäksi on tärkeää saada ylipäättään tietoa työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksista lastensuojelun sosiaalityöstä. Mitä työntekijät ja asiakkaat ajattelevat esimerkiksi asiakasmääristä, työntekijän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta, erilaisista työskentelytavoista ja saamastaan tuesta?

Arviointitutkimuksen toteuttaa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkija ja Jyväskylän yliopiston väitöskirjatutkija Elina Aaltio sekä Helsingin sosiaali- ja terveystoimen kehittämissuunnittelija ja Helsingin yliopiston väitöskirjatutkija Nanne Isokuortti (allekirjoittaneet).

Tutkimuksen pohjalta tuotetaan systemisen toimintamallin pilotointia käsittelevä raportti Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle ja Helsingin sosiaali- ja terveystoimelle sekä tieteellisiä artikkeleita. Tutkimusaineistoa hyödynnetään Aaltion ja Isokuortin väitöskirjoissa, joihin artikkelit sisältyvät. Artikkeleissa arvioidaan systemisen toimintamallin vaikuttavuutta ja mallin käyttöönottoa Suomessa tarkastelemalla LAPE-hankkeessa toteutettavia pilotteja. Aaltion väitöskirja käsittelee lastensuojelun vaikuttavuutta ja Isokuortin väitöskirja kansainvälisten sosiaalityön käytäntöjen levittämistä ja käyttöönottoa.

Aineistonkeruun toteuttaminen ja aineiston käsittely

Kaikista systemisen mallin pilotointiin osallistuvista pilottikunnista kerätään tutkimusaineisto, joka muodostuu pilottitiimien työntekijöiltä kerättävästä kyselyaineistosta ja esimiehiltä kerättävästä lomake- ja työpaja-aineistosta. Lisäksi valituista kunnista kerätään laajempi

aineisto, jonka avulla tutkitaan systeemisen mallin vaikuttavuutta. Helsinki on yksi näistä kunnista.

Helsingissä kerättävä aineisto koostuu pilottitiimin ja kontrollitiimin **työntekijäkyselyistä, asiakkaiden hyvinvointia kartoittavista lomakkeista** (lapsen, vanhemman ja työntekijän täyttämät lomakkeet) sekä **haastatteluaineistosta** (työntekijöiden, asiakkaiden ja pilotin avainhenkilöiden haastattelut).

Aineisto kerätään kahdessa keruujaksossa, jotta voidaan tutkia muutosta kysytyissä asioissa.

Määrällisen aineiston (työntekijäkyselyt, asiakkaiden hyvinvointia kartoittavat lomakkeet) keruusta ja analyysistä vastaa Elina Aaltio. Haastatteluaineiston keruusta vastaa Nanne Iso-kuortti. Haastatteluaineiston keruuseen osallistuu myös sosiaalityön opiskelijoita.

Tutkijat luovuttavat keräämänsä aineistot ja niiden analyysien tulokset anonymisoituna toisilleen kummankin tutkijan käyttöön. Haastatteluaineisto luovutetaan litteroituna. Kaikkia tutkimuksia varten haetaan erilliset tutkimusluvut. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Aineisto raportoidaan siten, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa tutkimuksesta.

Lomakeaineiston keruun aikataulu

Työntekijöiden kyselyaineiston keruu käynnistyy [tutkittavien yksiköiden] tiimeissä tammi-kuussa 2018. Kyselyaineiston keruu toistetaan touko-kesäkuussa 2018. Kyselyt toteutetaan Webropolilla.

Asiakkaita koskevan lomakeaineiston keruu toteutetaan ensimmäisen kerran tammi-maaliskuussa 2018 ja toisen kerran kesällä 2018. Aineisto kerätään paperilomakkeilla.

Fokusryhmähaastattelut järjestetään [tutkittavien yksiköiden] sosiaalityöntekijöille ja johtaville sosiaalityöntekijöille keväällä tai syksyllä 2018. Haastattelut toteuttaa maisterivaiheen opiskelija Aili Nyman.

THL:n tutkija Elina Aaltio ja opiskelija Aili Nyman tulevat tapaamaan [tutkittavien yksiköiden] tiimejä tammi-helmikuussa 2018 tiimien kanssa erikseen sovittuna ajankohtana. Tällöin tiimien kanssa sovitaan tarkemmin aineistonkeruun toteutuksesta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta kerätään kirjallinen suostumus.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstänne.

Ystävällisesti

Elina Aaltio

VTM

Tutkija, Terveyden ja hyvinvoinnin
laitos

Väitöskirjatutkija, Jyväskylän yli-
opisto

Nanne Isokuortti

VTM, sosiaalityöntekijä

Kehittämissuunnittelija, Helsingin sosiaali- ja
terveystoimi

Väitöskirjatutkija, Helsingin yliopisto

Aili Nyman

Sosiaalityön opiskelija, Helsingin yli-
opisto

Liite 3. Suostumuslomake

Tutkimukseen osallistujan suostumus lastensuojelun systeemistä toimintamallia koskevaan tutkimukseen osallistumisesta

Olen saanut riittävän selvityksen tämän tutkimuksen tarkoituksesta ja sisällöstä sekä kerättävän tutkimusaineiston keräämisestä, käsittelystä, luovuttamisesta ja käytöstä. Suostun osallistumaan tutkimukseen annettujen ohjeiden mukaisesti. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksia ja kerättyä aineistoa saa käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voi tunnistaa.

Paikka ja päiväys

Tutkimukseen osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

Vastuututkijat:

Nanne Isokuortti
VTM, sosiaalityöntekijä
Kehittämissuunnittelija, Helsingin sosiaali- ja
terveystoimi
Väitöskirjatutkija, Helsingin yliopisto

Elina Aaltio
VTM
Tutkija, Terveiden ja hyvinvoinnin
laitos
Väitöskirjatutkija, Jyväskylän yliopisto